



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

Mon,  
658.401,  
O61.  
2005

TRABAJO DE TESINA PARA OPTAR AL TITULO DE  
INGENIERO DE SISTEMAS

*DISEÑO DE UN MODELO ESTRATEGICO DEL  
SISTEMA DE GESTION DE LA EMPRESA TURISTICA  
"MARINA PUESTA DEL SOL RESORT"*

**ELABORADO POR:**

BR. JULIA OPORTA ARROLIGA 99-19409-0

BR. DURIAM ALBERTO CENTENO RUBIO 99-19096-5

MANAGUA, NICARAGUA  
10 DE JUNIO DEL 2005

## *DEDICATORIA*

*A nuestros queridos Padres y*

*A nuestras queridas familias.*

## *AGRADECIMIENTO*

*“A mi amado **creador**, quien por su infinita bondad me regala cada aliento, haciendo posible la realización de esta meta que me había propuesto”.*

*A mí querido esposo **Luis Lorenzo Morfa** por brindarme su apoyo incondicional. Y especialmente **a mis amados padres** por estar siempre dándome ánimo para seguir adelante.*

*También quiero agradecer muy especialmente al **MCs. Israel Salomón Ramos** por sus servicios brindados como tutor de este trabajo.*

*A todas las personas que contribuyeron de una forma u otra en el alcance de este reto.*

*Julia Oporta Arróliga*

## *AGRADECIMIENTO*

*Primeramente, le doy gracias a Dios por haberme dado la vida, iluminado y permitido llegar a este momento tan especial y por haberme dado sabiduría e inteligencia para alcanzar este reto que me había trazado.*

*Quiero darle las gracias a mis queridos padres, Lic. Brenda Araceli Rubio de López y Lic. German Francisco López Desayes, por haber sido comprensivos y brindarme todo su apoyo incondicional y animo para seguir adelante, muchas gracias y que Dios los Bendiga.*

*También quiero agradecerle muy especialmente a mi querida abuela Sra. Filena Rubio Rojas por haberme brindado todo su apoyo para que pudiera terminar mi carrera.*

*A mis hermanos German Alexander y Goizeder Haziel, por apoyarme y comprenderme, los quiero.*

*A mi novia Ericka Guadalupe Paguaga Florian por haber sido paciente y apoyarme en todo el transcurso de mi carrera, muchas gracias y que Dios te bendiga.*

*Quiero agradecer muy especialmente a nuestro querido tutor MSc. Israel Ramos y al Sr. Luis Lorenzo Morfa por apoyarnos hasta el ultimo momento de la culminación de este trabajo, gracias.*

*De igual forma a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron en el logro de uno de mis sueños: Damaris Rubio, Lic. Carlos Gadea, Lic. Heriberto Gadea.*

*Duriam Alberto Centeno Rubio*

# INDICE

<b>1. INTRODUCCION</b> .....	13
<b>ANTECEDENTES</b> .....	14
<b>JUSTIFICACION</b> .....	15
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	16
2.1 Objetivo General.....	16
2.2 Objetivos Específicos.....	16
<b>3. MARCO TEORICO</b> .....	17
3.1 Definición del Sistema de Gestión.....	18
3.2 Componentes de un Sistema de Gestión.....	24
3.3 Aspectos Técnicos y Organizativos dentro de la Planificación del SG.....	26
3.3.1 Planeación Estratégica.....	26
3.3.2 Indicadores.....	26
3.3.3 Planeación Operativa.....	27
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	28
4.1 Localización del Proyecto.....	28
4.2 Descripción de la Estructura Organizacional Actual .....	28
4.2.1 Presidencia.....	29
4.2.2 Gerencia General.....	30
4.2.3 Asesoría Legal.....	30
4.2.4 Auditoria.....	30
4.2.5 Operaciones de la Marina.....	31
4.2.6 Operaciones del Hotel.....	31
4.2.7 Recursos Humanos.....	33
4.2.8 Contabilidad.....	34
4.2.9 Mercadeo.....	34

4.2.10	Terreno y Relación Comunitaria.....	35
4.2.11	Servicios.....	35
4.2.11.1	Marina.....	35
4.2.11.2	Hotel.....	36
4.2.12	Ingeniería Compras.....	37
4.2.13	Mantenimiento.....	38
4.3	Análisis de la Estructura Organizacional Actual.....	39
4.3.1	Análisis FODA.....	39
4.4	Descripción de la Propuesta del SG de MPS.....	41
4.5	Etapas del Sistema de Gestión.....	42
4.5.1	Etapa de Diagnóstico.....	42
4.5.1.1	Resultados del Diagnóstico.....	45
4.5.1.2	Resultado del Análisis de la Estructura Organizacional Actual.....	55
4.5.2	Etapa de Planificación de la Reorganización Estructural.....	58
4.5.2.1	Líneas Estratégicas.....	60
4.5.2.2	Propuesta de la nueva Estructura Organizativa de MPS.....	63
4.5.3	Etapa de Capacitación del Personal y Reingeniería.....	84
4.5.4	Etapa de Implementación del SG en todas las áreas de MPS.....	87
4.5.4.1	Cronograma de Actividades.....	88
4.5.4.2	Análisis Costo Beneficio.....	90
4.5.4.3	Análisis Económico.....	94
4.5.5	Verificar los efectos de la Implementación del SG.....	96
4.5.6	Mejora del Sistema .....	96
4.6	Documentación y Competencia Técnica del Sistema de Gestión.....	96
4.6.1	Documentación Requerida.....	97
4.7	Organización para la Calidad del SG.....	98
4.8	Reportes e Informes Finales sobre la Calidad del SG.....	100
4.9	Archivos o Sistemas de Información de la Calidad del SG.....	100

<b>5. CONCLUSION</b> .....	101
<b>6. RECOMENDACIONES</b> .....	102
<b>7. BIBLIOGRAFIA</b> .....	103
<b>8. ANEXOS</b> .....	105

## LISTA DE FIGURAS

### Páginas.

Figura 1.	Componentes de un Sistema de Gestión.....	24
Figura 2.	Diagrama Causa-Efecto.....	44
Figura 3.	Conocimiento de los Propósitos y Misión de la Empresa.....	45
Figura 4.	Conocimiento de Objetivos y Metas.....	45
Figura 5.	Existencia de Reglas de Orientación.....	46
Figura 6.	Conocimiento de las Políticas de guía para tomar decisiones.....	46
Figura 7.	Existencia de Procedimientos escritos para orientación de trabajo.....	46
Figura 8.	Recibe órdenes de más de una persona.....	47
Figura 9.	Conoce a su jefe inmediato.....	47
Figura 10.	Conocimiento de funciones y Responsabilidades del Puesto de Trabajo.....	48
Figura 11.	Existencia del Organigrama en la Empresa.....	48
Figura 12.	Hacen actividades extras para las que fue contratado.....	48
Figura 13.	Personal entrevistado antes de ser contratado.....	49
Figura 14.	Personal que firmó contrato de Trabajo.....	49
Figura 15.	Se les explicaron sus Funciones de trabajo.....	49
Figura 16.	Capacitación.....	50
Figura 17.	Condiciones de Espacio Físico, Mobiliario y Equipo de Oficina.....	50
Figura 18.	Motivación.....	50
Figura 19.	Tienen buena Relación Laboral con su jefe.....	51
Figura 20.	Toman en cuenta sus opiniones.....	51
Figura 21.	Trabajo en Equipo.....	51
Figura 22.	Comunicación entre sus compañeros de trabajo.....	52
Figura 23.	Comunicación con su jefe.....	52
Figura 24.	Supervisan las Tareas y Actividades.....	52
Figura 25.	Medición del Desempeño.....	53
Figura 26.	Accidentes Laborales.....	53
Figura 27.	Implementación de las Políticas de MPS.....	59

Figura 28.	Articulación del Sistema de Gestión.....	69
Figura 29.	Formato de anuncio de Solicitud de empleo.....	135
Figura 30.	Flujograma de Reclutamiento de Personal.....	137
Figura 31.	Flujograma de Selección de Personal.....	141
Figura 32.	Flujograma de Contratación de Personal.....	143
Figura 33.	Proceso de Auditoria.....	166

## LISTA DE ANEXOS

### Páginas

Anexo 1.	Normativas y Aspectos Legales que debe cumplir el proyecto.....	106
Anexo 2.	Mapa de Localización de “Marina Puesta del Sol Resort”.....	109
Anexo 3.	Organigrama actual de “Marina Puesta del Sol Resort”.....	111
Anexo 4.	Test Valorativo ¿Cómo se puede saber si la Empresa esta bien o mal Organizada.....	113
Anexo 5.	Formato de Entrevista del Area Operativa.....	115
Anexo 6.	Formato de Entrevista del Area Administrativa.....	121
Anexo 7.	Misión y Visión de “Marina Puesta del Sol Resort”.....	125
Anexo 8.	Propuestas de Políticas del Personal para “Marina Puesta del Sol Resort”.....	127
Anexo 9.	Propuestas de Procedimiento de Reclutamiento, Selección, Contratación y Evaluación del Desempeño.....	132
Anexo 10.	Propuesta de formato de Solicitud de Empleo.....	146
Anexo 11.	Propuesta de Organigrama para “Marina Puesta del Sol Resort”.....	150
Anexo 12.	Propuesta de Reglamento Interno-Administrativo laboral.....	152
Anexo 13.	Propuesta de Liderazgo Participativo para el Sistema de Gestión.....	160
Anexo 14.	Propuesta de auditoria del Sistema de Gestión para la Empresa Turística “Marina Puesta del Sol Resort”.....	165
Anexo 15.	Galería de Fotos de “Marina Puesta del Sol Resort”.....	174

## LISTA DE TABLAS

### Página

Tabla 1.	Inconsistencia Operacional en la estructura organizativa actual.....	56
Tabla 2.	Matriz de definición de Roles y Responsabilidades del SG.....	64
Tabla 3.	Disposición de Líneas de Autoridad y Responsabilidad.....	82
Tabla 4.	Análisis Costo / Beneficio sin Proyecto.....	90
Tabla 5.	Análisis Costo / Beneficio con Proyecto.....	92
Tabla 6.	Análisis Económico del Sistema de Gestión.....	94
Tabla 7.	Control de la Documentación del Sistema de Gestión.....	97
Tabla 8.	Administración y actividad humana del Sistema de Gestión.....	167
Tabla 9.	Planeación Estratégica del Sistema de Gestión.....	168
Tabla 10.	Programa de auditoria del Sistema de Gestión.....	168
Tabla 11.	Benchmarking como instrumento para el Sistema de Gestión.....	169
Tabla 12.	Análisis y decisiones estratégicas del Sistema de Gestión.....	169
Tabla 13.	Sistema de Información para el Sistema de Gestión.....	169
Tabla 14.	Planeación de cambio continuo en el Sistema de Gestión.....	170
Tabla 15.	Indicadores internos y externos para evaluar el Sistema de Gestión.....	170
Tabla 16.	Objetivos y funciones del proceso de reclutamiento y selección de personal.....	171
Tabla 17.	Capacitación y Desarrollo del Sistema de Gestión.....	171
Tabla 18.	Higiene y seguridad industrial.....	172
Tabla 19.	Equipo gerencial y generación de nuevos valores del Sistema de Gestión.....	172
Tabla 20.	Descripción del clima organizacional.....	173

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>MPS</b>	Marina Puesta del Sol Resort
<b>SG</b>	Sistema de Gestión
<b>INTUR</b>	Instituto Nicaragüense de Turismo
<b>MARENA</b>	Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales
<b>INE</b>	Instituto Nicaragüense de Energía
<b>MTI</b>	Ministerio de Transporte e Infraestructura
<b>MIFIC</b>	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
<b>DGI</b>	Dirección General de Ingresos
<b>INSS</b>	Instituto Nicaragüense de Seguridad Social
<b>RRHH</b>	Recursos Humanos
<b>INATEC</b>	Instituto Nacional Tecnológico
<b>MINSA</b>	Ministerio de Salud
<b>UNI</b>	Universidad Nacional de Ingeniería
<b>SIA</b>	Sistema de Información Administrativo

## RESUMEN

Con el propósito de mejorar la operatividad y funcionamiento de la Empresa “Turística Marina Puesta del Sol Resort”, tanto en organización como en calidad de los servicios, se realizó un análisis interno y externo de las áreas de acción operativa para indagar sobre las necesidades que deben ser atendidas en esta Empresa en función del montaje de un Sistema de Gestión.

La investigación nos permitió determinar que el principal problema en el Funcionamiento de MPS, es la frágil posición de la Empresa para la Implantación de un “**Sistema de Gestión**”, ocasionado por diversos factores. Al respecto, se propone una metodología a mediano plazo que propiciará el desarrollo de estrategias para alcanzar y mantener altos niveles de calidad en la atención y servicios que se brinda al cliente.

A nivel de diagnóstico, se utilizaron ciertas herramientas como la Entrevista, el Diagrama Causa-Efecto, etc., (para obtener del trabajador el nivel de satisfacción y grado de conocimiento con respecto a la razón de ser de MPS). Asimismo, la integración de todas las herramientas y el análisis exhaustivo de la situación actual de la Empresa “Marina Puesta del Sol Resort” orientaron los métodos a implementar para el alcance de las metas del Sistema de Gestión propuesto.

El presente estudio propone un modelo de 6 etapas (Diagnóstico, Planificación y reorganización estructural, Capacitación y reingeniería, Implementación, Verificación y Mejora del Sistema), que sentarán las bases para la Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad Total, a mediano plazo, se plantean objetivos a lograr, lineamientos estratégicos que dan un marco referencial y se propone una nueva estructura organizativa y de funcionamiento para que la Dirección General de Personal pueda cumplir con sus cometidos y convertirse en un socio estratégico que promueva los cambios y los niveles de excelencia para la institución y esto implica participar activamente con el Recurso Humano.

# 1. INTRODUCCION

El desarrollo económico a nivel internacional exige en la actualidad, un conjunto de transformaciones urgentes orientadas a garantizar un alto desempeño administrativo de las Organizaciones y Empresas, ya sean éstas, privadas o estatales, como pilar del conocimiento y generador de riqueza en un mundo cada vez más globalizado.

La conducción eficaz y eficiente de un Sistema de Gestión exige que la Alta Dirección, ponga en práctica líneas estratégicas adecuadas desde el punto de vista de la Administración Científica Moderna. Los retos de una administración eficiente requieren de instrumentos de planeación, organización, dirección y control adecuados para crear la plataforma necesaria para la implantación del Sistema de Gestión.<sup>1</sup>

La concepción del turismo en Nicaragua involucra la configuración de subsistemas capaces de dirigir las instancias reguladoras<sup>2</sup>. Dentro de este contexto “Marina Puesta del Sol Resort”, es una Empresa dedicada al sector turismo para la navegación de yates, por ello debe desarrollar un Sistema de Gestión con características dinámicas, flexibles y continuas, para alcanzar la competencia técnica en el marco del Proyecto de Modernización de esta Empresa Turística.

La organización hace referencia al diseño y agrupación de tareas, la asignación de responsabilidades y el establecimiento de mecanismos de comunicación entre las distintas unidades administrativas. Esta situación demanda la implementación de soluciones viables, que permitan disminuir las debilidades y lograr un manejo integral y sostenible de la empresa. La implementación de un SG en la Empresa “Marina Puesta del Sol Resort”, debe comprometer la voluntad y el trabajo de todo su personal, siendo fundamental que cada eslabón de la cadena operativa de la Empresa sea un protagonista más de este sistema con énfasis especial en el compromiso de adquirir la participación de la Alta Gerencia.

---

<sup>1</sup> Stoner James; Freeman R.Edward; Gilbert Jr. Daniel, Administración, sexta edición (México, Prentice Hall, 1997) pág. 261.

<sup>2</sup> <http://www.asambleanacional.org.ni> Leyes que regulan la creación de proyectos turísticos (Ley 306).

## ANTECEDENTES

“Marina Puesta del Sol Resort”, inicia sus operaciones en el año 2000, donde se analizó la situación socioeconómica local y los aspectos de tenencia de las tierras en el área. Asimismo, se establecieron contactos con las instituciones competentes para conocer las Normativas y Aspectos Legales que debe cumplir el Proyecto (**ver anexo 1**) para comprobar su compatibilidad con los planes institucionales de uso y desarrollo establecidos para la zona de Aserradores.

Hasta ahora a MPS solamente le ha interesado llevar a cabo la ejecución del proyecto en el área física, sin preocuparse por un Sistema de Gestión que satisfaga los requerimientos que necesita dicha Empresa para mejorar sus funciones operativas como las siguientes:

1. Objetivos precisos.
2. Normas y políticas de la empresa.
3. Concepto claro de las funciones a realizar.
4. Que haya un entendimiento del área de acción de cada miembro del personal.

Dentro del proceso administrativo, la Alta Dirección planteó objetivos y cursos de acción para alcanzar un mayor desempeño en los niveles coordinativos y operativos. Estos no se han cumplido en gran medida debido al poco conocimiento de las variables del entorno organizacional y el proceso de toma de decisiones, cuyos resultados han implicado un incremento en el presupuesto inicial del proyecto, causando esto que las estrategias planeadas en su principio no satisfagan las expectativas de la Alta Dirección.

La forma operativa que denota en alguna medida, la gestión de la Empresa demuestra que lo pronosticado no coincide con lo alcanzado, debido a que no hay evidencias de un control estricto de las operaciones de cada área, demostrando con esto un desorden administrativo que se refleja implícitamente en la toma de decisiones que en su mayoría no son las apropiadas, por ende se provocan gastos excesivos y un ambiente laboral inflexible.

## **JUSTIFICACIÓN**

La planificación de un Sistema de Gestión requiere de un proceso de toma de decisiones cuyos resultados implicarán una adecuación reguladora de las acciones operativas a aplicar para la consecución de las metas previstas, tales como: el tipo de estructura organizacional que se adaptará a la estrategia intentada, el personal que se asignará para ello, el tipo de tecnología que se necesitará, los recursos que se utilizarán y la clase de controles que se aplicarán para la producción de bienes o servicios.

Esta visión integradora hace que el Sistema de Gestión sea entendido como una interrelación de procesos capaces de integrar, operar, regular y evaluar la eficacia del mismo. Permitiendo la identificación y elección de un curso de acción para tratar una situación concreta o aprovechar una oportunidad en la Empresa.

En tal situación el personal involucrado debe estudiar y analizar el entorno interno y externo de la Empresa, bajo Principios filosóficos que guiarán el cumplimiento de sus objetivos mediante un proceso administrativo que se integre al Plan Estratégico, lo que conducirá logros que dependen en gran medida del grado de conocimiento de las variables del entorno organizacional.

La Empresa turística “Marina Puesta del Sol”, requiere de la implementación de un Sistema de Gestión, lo que será altamente beneficioso para lograr un alto nivel de competitividad, coincidiendo con la mejora del rendimiento en las actividades y niveles operativos hasta alcanzar óptimos niveles de eficacia y eficiencia.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Proponer un modelo de Sistema de Gestión para la Empresa Turística “Marina Puesta del Sol Resort” haciendo énfasis en la Gestión y desarrollo de los Recursos Humanos.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. Determinar las principales fortalezas y debilidades de la Empresa “Marina Puesta del Sol Resort”, mediante un diagnóstico basado en mecanismos técnicos y administrativos.
2. Proponer líneas estratégicas que integren el Sistema de Gestión, de acuerdo a las Políticas de Organización de la Empresa “Marina Puesta del Sol Resort”.
3. Proponer un Sistema de documentación que facilite la reorganización de la Empresa, en el desarrollo de actividades pertinentes en las áreas identificadas como las más vulnerables.
4. Realizar una propuesta con los requerimientos administrativos que incidan en la Evaluación y Capacitación interna y externa del Personal encargado.
5. Elaborar una propuesta técnica que oriente los procedimientos para el desarrollo periódico de auditorías internas y externas y así verificar que sus operaciones cumplen con los requisitos del Sistema de Gestión.

### 3. MARCO TEORICO

El tema de investigación “*Diseño de un Modelo Estratégico del Sistema de Gestión de la Empresa Turística Marina Puesta del Sol Resort*”, contiene términos importantes y precisos para conducir y operar esta Empresa de forma exitosa, sistemática y transparente. El Sistema de Gestión establece políticas y objetivos que deben de cumplirse para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de la organización.<sup>3</sup>

Un Sistema de Gestión puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar servicios que satisfagan los requisitos de forma consistente. Dirigir y operar una organización con éxito requiere gestionarlo de una manera sistemática y visible.

Administrar una organización incluye gestionar la mejora continua entre otras disciplinas de la gestión.<sup>4</sup> Por tanto, “Organización es coordinar todas las actividades que se realizan en la Empresa para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación; es decir, que todas las áreas de la Empresa unan sus esfuerzos para el bienestar de éstas, el organigrama muestra cinco aspectos principales de la estructura de la Empresa: La división del trabajo, la autoridad, el tipo de trabajo que se esta realizando, agrupación de segmentos de trabajo en la actividad que se considere productivo, niveles de administración.”<sup>5</sup>

Partiendo de esto se realizo la propuesta de un modelo para “Marina Puesta del Sol Resort”.

---

<sup>3</sup> Diciembre 2000. Norma Internacional de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000:2000(ES).

<sup>4</sup> Agosto 2000. Norma Internacional de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9004: 2000 (ES).

<sup>5</sup> Wherther, William B. / Davis, Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos, tercera edición* (México: Mc Graw Hill Interamericana, 1993).

Al mismo tiempo se propone la implementación de un Plan Estratégico que describa los procesos de reflexión, aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que esta opera, el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten a las decisiones y resultados futuros.<sup>6</sup>

Es necesaria la implementación de auditorias para realizar una evaluación planeada del Sistema de Gestión. Las auditorias tienen muchas aplicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para las decisiones gerenciales.<sup>7</sup>

Como se deduce fácilmente, de todo lo anterior, la Empresa Turística “Marina Puesta del Sol Resort” puede lograr el éxito implementando y manteniendo este Sistema de Gestión que está diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante las consideraciones de las necesidades según como lo disponga, ya que son técnicas y estrategias para facilitar las operaciones y actividades para ser una Empresa altamente competitiva a nivel nacional e internacional.

### **3.1 Definición del Sistema de Gestión**

Es un sistema para establecer políticas y objetivos, coordina las actividades para dirigir y controlar la organización y procura que estos se cumplan. El éxito puede derivarse de implementar y mantener un Sistema de Gestión que sea diseñado para mejorar continuamente por medio de identificar las necesidades de todas las partes interesadas.

La gestión de una organización es una parte importante del Sistema de Gestión global. Las organizaciones deberían definir sus sistemas y los procesos contenidos dentro de ellos para facilitar que los sistemas y procesos sean claramente entendidos, administrados y mejorados. La gestión debería asegurar la efectiva operación y control de los procesos y las mediciones y datos usados para determinar el funcionamiento satisfactorio.

---

<sup>6</sup> Everett E. Adam, Jr; Ronald J. Ebert, *Administración de la Producción y las Operaciones*, cuarta edición (México: Prentice Hall, 2000) pág. 42.

<sup>7</sup> Stoner James; Freeman R.Edward; Gilbert Jr. Daniel, *Administración*, sexta edición (México, Prentice Hall, 1997) pág. 628.

La implantación del Sistema de Gestión, presenta la recomendación detallada sobre el contenido para ser usada selectivamente por la dirección de una organización en su búsqueda de la mejora del recurso humano.

### **El sistema de Gestión esta compuesto por seis etapas**

**I. Etapa de Diagnóstico:** En esta etapa se realiza un análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a su funcionamiento y modo de operar, se evalúan los procesos y todo lo relacionado a la documentación y Sistema de Gestión anterior. Para esto se hace uso de herramientas (FODA, Diagrama causa-efecto, Entrevistas, y sobre todo la observación directa) que ayudan a obtener la información necesaria que muestran las debilidades y aspectos negativos que no permiten que la empresa se desarrolle de manera eficiente.

La elaboración del diagnóstico deberá incluir cada una de las partes involucradas en toda la Empresa desde la calidad del servicio, hasta el medio ambiente, para determinar en que estado se encuentran antes de la implementación del Sistema de Gestión

Para poder realizar el diagnóstico se puede hacer de dos formas:

- 1- Contratando a un especialista y que realice todo el trabajo, mediante un contrato por todo el paquete y pagarle una cantidad específica por el total del diagnóstico.*
- 2- Contratar a un especialista por un periodo determinado de 3 a 6 meses y que reciba pagos mensuales esta segunda opción puede ser más barata que la primera y más eficaz.*

Esta persona tendrá un asistente que le ayude en la elaboración de cada documento que necesite, hojas de entrevistas, tabular resultados

## **Elaboración del Diagnóstico**

- a- **Servicios** (*ya tienen algunos pero sería bueno aumentar la oferta*)
- b- **Liderazgo** (Se debe diagnosticar como ha funcionado la Dirección de la Empresa)
- c- **Recursos Humanos** (*Se debe valorar cada uno de las áreas y funciones*)
- d- **Proveedores y sub contratistas** (*analizar su funcionamiento antes del SG*)
- e- **Sistema de Gestión anterior** (*Como funcionaba antes el sistema*)
- f- **Sistema de Información Administrativo** (*Que datos se manejan, como están archivados que insumo pueden suministrarlos*)
- g- **Competitividad** (*Forma en que se ha medido, si es que se ha medido*)
- h- **Medio Ambiente** (*como se están aplicando las medidas de prevención y conservación*)

## **II. Etapa de Planificación de la Reorganización Estructural**

Al terminarse la Etapa del Diagnóstico se procede a valorar los resultados obtenidos, se depuran las partes ambiguas o de menor relevancia y luego se concretan los resultados finales del diagnóstico. Esto es necesario para poder planificar de forma específica todas las actividades a implementar para el funcionamiento del Sistema de Gestión.

- Valoración, depuración y concretar el diagnóstico
- Resultados iniciales del diagnóstico
- Depuraciones
- Resultados finales del estado de la Empresa (Sistema)
- Recursos Humanos
- Especialistas
- Asistentes

Basados en el diagnóstico final se podrá determinar las necesidades de Recursos Humanos que tendrá la implementación del Sistema de Gestión, evidentemente se requiere la contratación de un especialista en el ramo y un asistente, todos los demás recursos dependerán de las necesidades del especialista.

- Recursos Materiales
- Papelería y Útiles de Oficina
- Material Didáctico
- Otros

Los recursos materiales también dependerán del diagnóstico y será necesario programar la cantidad de papelería, útiles de oficina, material didáctico y otros materiales necesarios para la implementación del Sistema de Gestión, se debe cuantificar para obtener valores considerables y su forma (programación) de desembolsos o utilización.

- Elaboración de Documentos de Sistema de Gestión
- Manual de Funciones por áreas
- Manual de procedimientos por áreas
- Documentos de medición, monitoreo y control
- Medio Ambiente

Los Manuales de funciones y procedimientos deben contener, de manera congruentes, todos los aspectos de la empresa, desde la Dirección hasta el empleado de última línea, como funcionan, que deben hacer, cuando hacerlas, a quien le rinden cuentas, quien los controla, cuales son sus estándares para medirlos, cual es su estímulo y cual su sanción.

### **Propaganda**

Se debe programar la forma en que se desarrollarán los programas de publicidad, si es que se harán, relacionados con el Sistema de Gestión, afiches, volantes, rotulaciones y otros.

En esta etapa se debe de elaborar cuidadosamente el plan en donde cada parte del sistema anterior, será sustituido por el Sistema de Gestión en marcha, que partes irán primero y que después, cuando se deja de funcionar en cada etapa con el sistema anterior y cuando en realidad se empieza con el nuevo sistema, o si todo el sistema se planifica para que inicie a funcionar de manera total.

### **III. Etapa de Capacitación del Personal y Reingeniería**

Se debe programar la forma en que se va a capacitar al personal, la fecha, los temas, los objetivos, quien impartirá la capacitación, que personal participará, donde se hará, el horario específico, el material que necesitarán, los consultores, capacitadores (costos). Se debe planificar la forma en que se debe estar organizado, cada etapa del plan de reingeniería de la Empresa, la reestructuración del sistema organizativo.

### **IV. Etapa de Implementación**

Esta es la etapa en donde se pone en marcha el Sistema, lo planificado se desarrolla, El sistema de Gestión en sí empieza a funcionar.

Como se planificó la articulación del sistema, esta es la parte donde se implementa, aquí se desarrollan cada una de las etapas del Sistema de Gestión, desde la primera etapa hasta que este funcionando en su totalidad, especialmente lo del liderazgo, el servicio y el personal.

Costo de los materiales o equipos necesarios para la articulación

Aquí se pondrán todos los cambios que se realizarán por etapas también, dando seguimiento a la etapa de articulación, ya una vez iniciado el Sistema de Gestión, como se moverán las estructuras trabajando al inicio con los dos sistemas y luego dejando el primero y adoptando el segundo.

Se debe hacer énfasis en esta etapa de la forma en que quedará funcionando el Sistema de Gestión en su totalidad, se adoptará por completo todo el plan, los procedimientos y funciones a como se establecieron en el Sistema de Gestión.

## **V. Etapa de Verificación de la Implementación**

Se creará la Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Bitácoras de actividades especiales. Que permita velar por el cumplimiento de las normas establecidas para la calidad del servicio. Se determinará si requiere de recursos especializados, los materiales que utilizará, la elaboración de las bitácoras que queden preparadas para que los empleados las puedan llenar con facilidad.

Esta etapa será utilizada para verificar el cumplimiento de las actividades, estrategias, metas y demás logros que nos permitan determinar los diferentes niveles de operatividad, resultados y utilidades obtenidas.

### **Estándares de cumplimiento**

Se realizarán comparaciones de estándares de desempeño con los operativos para determinar si se cumplieron o no, o si se sobrepasaron. Medir en todos los sentidos la calidad, tanto de los recursos humanos como de los materiales, el liderazgo y demás aspectos del Sistema.

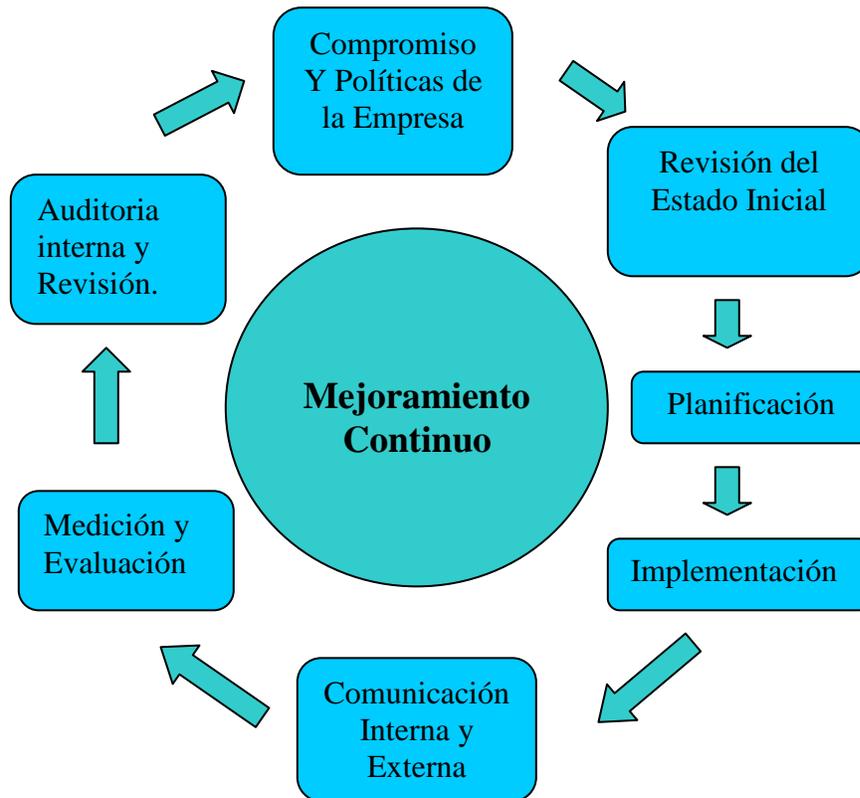
## **VI. Etapa de Mejoramiento del Sistema**

Se implementará un Sistema de Información Administrativo que permita registrar cada una de las actividades desarrolladas por el Sistema de Gestión a fin de garantizar que se comprueben los errores y se modifiquen. Compra de carpetas y demás materiales para el archivo del SIA

Una vez determinado el cumplimiento de los estándares, se procede a corregir en el área correspondiente para incrementarlos en el caso que se sobre cumplieron o disminuirlos en caso contrario, se puede además añadir estándares dependiendo de los resultados.

### 3.2 Componentes de un Sistema de Gestión

La implementación de un Sistema de Gestión en una empresa se puede lograr mediante el cumplimiento de una serie de pasos.



**Figura # 1. Componentes de un Sistema de Gestión.**

La perspectiva de la organización como sistema social abierto, involucra la configuración de subsistemas capaces de dirigir las instancias mediante las cuales las organizaciones se crean. Los Sistemas de Gestión constituyen un elemento fundamental para la orientación de los esfuerzos y recursos que se le inyectan a cualquier Sistema, estos esfuerzos se validan por medio de las funciones o procesos administrativos como lo son la planeación, organización, mando, control y evaluación<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>

La planeación refiere la dirección del sistema a través del estudio de su entorno y la especificación de políticas, estrategias y proyectos para la consecución de sus fines.

La organización hace referencia al diseño y agrupación de tareas, la asignación de responsabilidades y el establecimiento de mecanismos de comunicación entre las distintas unidades administrativas.

El mando tiene que ver con la manera en que se toman las decisiones y propiciar la participación a través de procesos de liderazgo, trabajo en equipo, motivación, etc. En cuanto al control, este regula las desviaciones que pueden presentar los sistemas por medio de procesos que permiten medir y corregir tales desviaciones en un tiempo y espacio determinado.

La evaluación, representa la retroalimentación del sistema ya que se miden los resultados de la gestión en relación con los objetivos propuestos. Esta relación estrecha entre estos procesos, hace que la gestión empresarial sea una acción sistémica, armónica y compleja, donde la regulación y el seguimiento constituyan procesos claves para la eficacia del sistema.

La importancia del control en estos términos de complejidad, radica en el impacto que produce en los propios objetivos, ya que de su aplicación puede revertirse o adaptarse el sistema de objetivos organizacionales, provocando cambios sustanciales en la asignación presupuestaria y en la eficiencia del proceso.

### **3.3 Aspectos Técnicos y Organizativos a considerar dentro de la**

#### **Planificación del Sistema de Gestión**

Durante la Planeación del Sistema de Gestión, debe hacerse una revisión del diseño de los procesos; estas revisiones son herramientas para prevenir dificultades.

Un diseño de proceso se puede revisar desplegando el proceso completo en un diagrama de flujo al realizar la planeación se utiliza un diagrama para dividir el flujo en secciones lógicas llamadas estaciones de trabajo.

Para cada estación de trabajo se prepara un documento formal con la lista de aspectos tales como: las operaciones a realizar, secuencia de operaciones, instalaciones e instrumentos necesarios, y las condiciones del proceso que deben mantenerse.

### **3.3.1 Planeación Estratégica**

La planeación estratégica establece los indicadores de desempeño organizacional basándose en los resultados claves, lo cual define la misión de la organización, establece las metas a largo plazo y decide sobre esas metas para lograrlo.

Es una responsabilidad de la Alta Gerencia y sirve de guía de la organización como son:

- a) La visión a largo plazo.
- b) La responsabilidad por la seguridad económica y social de la empresa (ya que una situación aislada de un departamento o persona puede ocasionar la pérdida de un mercado por problemas de entrega, calidad o precio).

### **3.3.2 Indicadores**

Son utilizados para medir la efectividad y la eficiencia del proceso de planeación estratégica y estos son establecidos por el cuerpo gerencial y/o comité directivo.

La información inicial con la que empieza la planeación es la siguiente:

- a) Información del entorno, que incluye un análisis global de la situación económica, política y social de la localidad, esta información se trata más a fondo por medio del un análisis FODA.

- b) Información del mercado, proporcionada por los resultados de los estudios de mercado, los cuales incluyen información detallada de la competencia a niveles local y nacional.
- c) Información del personal, proporcionada a través de los resultados de las entrevistas del clima organizacional y calidad de vida en el trabajo.

### **3.3.3 Planeación Operativa**

La Planeación Operativa convierte las estrategias y sus objetivos estratégicos en proyectos operativos, objetivos específicos a corto plazo y acciones para el logro de éstos. La definición de planes operativos es anual y la frecuencia de revisión o seguimiento de este segmento de la planeación se lleva a cabo mensualmente por medio de la revisión de los indicadores de desempeño por departamento.

El despliegue de objetivos estratégicos es de capital importancia, ya que es la forma de convertir en realidad la visión de la Empresa a través de sus planes estratégicos, aterrizando los conceptos y factores clave que aseguren la permanencia y la competitividad en el mercado.

Para el desarrollo de cada uno de los planes operativos y el logro de los objetivos a corto plazo estos son asignados a cada uno de los gerentes de áreas y jefes de departamentos según corresponda.

Cada uno de los diferentes departamentos presenta sus indicadores de desempeño que incluyen los objetivos operativos anuales y la situación actual mensual, además de un gráfico para analizar la tendencia de cada uno de los indicadores.

Los resultados obtenidos a través de las acciones emprendidas son evaluados constantemente en cada una de las juntas que se realizan. De igual forma, de los planes estratégicos son analizados los resultados y los comparamos con nuestros planes operativos para que de esta manera se realicen las mejoras cuyos cambios van siendo registrados para comparar su avance, los cuales se documentan y se analizan los principales indicadores.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1 Localización del Proyecto**

“Marina Puesta del Sol Resort”, se ubica en el municipio de El Viejo, departamento de Chinandega, en la desembocadura del Estero de Aserradores, 20 Km. al Oeste de la ciudad cabecera municipal.

El área del proyecto se desarrolla en la orilla occidental del Estero de Aserradores, en los alrededores de la localidad El Suplicadero, abarcando todo el sector de la punta el Limón, entre el estero y el Océano Pacífico. El sitio es fácilmente accesible a través de un corto tramo de camino (9 Km.) que se conecta con la carretera nacional # 12, las cuales permiten alcanzar las ciudades de El Viejo y Chinandega respectivamente, ubicados a 30 y 35 Km. de distancia, y la ciudad de Managua se encuentra a 130 Km. al sureste (**ver Anexo 2**).

### **4.2 Descripción de la Estructura Organizacional Actual**

Los objetivos o metas de una Empresa determinan su estructura organizacional. Por pequeña que sea una organización, ésta debe empezar por definir sus objetivos, ya que sus recursos pueden ser limitados y deben utilizarse eficazmente si es que se quiere que la Empresa sobreviva y prospere.

La selección de los puestos adecuados para sus empleados (es decir, que no tengan funciones asignadas para actividades innecesarias), y la correcta clasificación de los jefes son los aspectos importantes que muestran en la organización de una Empresa, las estrategias y técnicas necesarias para que su personal se coordine de una forma muy eficiente. No obstante, la estructura organizacional de MPS no fue establecida sobre la base de un objetivo específico.

MPS, como una entidad generadora de servicios, no persigue fines que le permitan crear estrategias para corregir su actual sistema de operaciones. La falta de concretización de tales fines llevó al planteamiento de una estructura organizacional muy improvisada y carente de coordinación. Esto último trae como consecuencia la directa intervención de la Alta Dirección en las decisiones administrativas de MPS.

La organización interna de MPS, no tiene los elementos necesarios para que funcione con plena capacidad, pues la inadecuada estructuración del personal y de sus respectivos puestos, provocan la falta de coordinación en el momento de ejecutar actividades.

Se comprobó en la realidad que el organigrama actual (**ver anexo 3**), no tiene función directa en la forma en cómo están estructuradas las áreas predominantes en la misma.

A continuación se describe la estructura organizativa de MPS enmarcada en los resultados obtenidos en las entrevistas y observaciones directas.

#### **4.2.1 Presidencia**

Esta bajo la responsabilidad del dueño del proyecto, es el encargado de vigilar día a día la construcción y funcionamiento del mismo, él dirige, ordena y toma las decisiones que desee, cuenta con capital propio lo que permite hacer cambios que mejoren el funcionamiento de la Empresa.

No hay un buen manejo y aprovechamiento de los recursos que existen, lo que ha generado un aumento en el presupuesto inicial para cada una de las etapas en las que se va realizando el proyecto, maneja el presupuesto que se va invirtiendo y controla todas las actividades que se originan en las diferentes áreas. Además sostiene relaciones personalizadas con principales proveedores y entes gubernamentales vinculados con los intereses del proyecto, realiza gestiones bancarias y coordina con el área legal para la adquisición de propiedades.

#### **4.2.2 Gerencia General**

Esta a cargo del Gerente General quien supervisa las actividades de MPS y coordina las dos gerencias de la empresa, mediante reuniones periódicas con los responsables de cada una de éstas, para una correcta armonía en la ejecución de planes. Establece los canales de comunicación para coordinar los trabajos, autoriza la promoción de puestos de trabajo y traslado de personal en las diferentes áreas, autoriza y aprueba el despido de personal, revisa de las dos gerencias su plan de actividades mensuales y supervisa su cumplimiento, utiliza la información suministrada en los distintos informes para la toma de decisiones, revisa el informe de caja y banco que le entrega el contador diariamente, recibe del contador el estado financiero mensual de la empresa.

#### **4.2.3 Asesoría Legal**

Esta en las oficinas de Managua y Chinandega da respaldo legal y jurídico. Se encarga de legalizar las propiedades en el registro público de la propiedad, realiza las solicitudes de exoneraciones y realiza gestiones con instituciones gubernamentales como INTUR, MARENA, ALCALDIA de EL VIEJO, DGI, INSS y PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Asiste a reuniones con la Presidencia y la Gerencia General para analizar el estado legal de las actividades que se realizan en MPS.

#### **4.2.4 Auditoría**

El auditor se encarga de realizar un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien, para ayudar a mejorar lo que ya esta establecido. El auditor presenta informes claros y precisos sobre el área que audita; además participa en reuniones mensuales para dar los resultados y opiniones que ha logrado obtener en las entrevistas realizadas al personal.

#### **4.2.5 Operaciones de la Marina**

El Gerente de la Marina es el que maneja todas las operaciones de la marina, regula las actividades diarias como: compras de insumos y materia prima para construcción, servicios de la Marina, manejo de las bombas de combustible de los muelles, verificación del estado de las boyas, vigilancia de los botes y veleros, suministro de energía eléctrica a las naves, tratamiento de las aguas residuales y el control de los muelles flotantes que se instalaron para 32 embarcaciones, donde podrán estacionarse.

#### **4.2.6 Operaciones del Hotel**

El Gerente del Hotel es el responsable de velar por el buen funcionamiento del mismo, se encarga de realizar convenios con proveedores para el abastecimiento de los productos necesarios en cada una de las áreas del Hotel, elaboración de presupuestos, comercialización de las habitaciones, acondicionamiento de todas las áreas, elaboración de políticas y procedimientos.

El Gerente se encarga también de supervisar el personal que esta bajo su cargo como son:

- **Recepción:** Están a disponibilidad de los clientes interesados por conocer los servicios que “Marina Puesta del Sol Resort” ofrece (habitaciones, eventos, áreas deportivas, recreativas, renta de vehículos, etc. o cualquier paquete especial de promoción) y también de hacer reservaciones ya sea de habitación o de salones para realizar eventos.

Se encarga de tramitar la reserva y compra de boletos aéreos para los clientes, reserva de autos, check in (entrada) y check out (salida) de los clientes de sus habitaciones, registro de clientes, atención de llamadas, se encarga de realizar todas las transacciones y verificar los registros de los clientes, llenan el libro de Migración y Extranjería con la información de cada huésped, envían fax solicitados por los clientes y además realiza las funciones de cajero.

- **Ama de llaves:** Se encarga de supervisar que las habitaciones estén en perfectas condiciones presentables e higiénicas, da reportes a lavandería y a las camareras de la cantidad de habitaciones ocupadas. Elabora el rol de recorrido de habitaciones para su limpieza, realiza los horarios de las camareras, entrega reporte al gerente en un libro mayor denominado (bitácora de ama de llaves) donde se reporta todas las actividades realizadas del día anterior así como también las anomalías encontradas.
- **Lavandería:** Las camareras suministran día a día los diferentes accesorios que necesita cada huésped en su habitación como (toallas de baño, de mano, alfombras, papel higiénico, shampoo, acondicionador, gorros de baño, cambio de sábanas y edredones, jabón, etc.), limpieza del piso y muebles. Además se encargan de brindar el servicio de dry cleaning (lavandería).
- **Alimentos y Bebidas:** Es aquí donde se prestan los servicios de bar y restaurante, el encargado de esta área vigila la higiene, presentación y elaboración de los alimentos y bebidas, para que se cumplan las normas establecidas por el MINSA.

También supervisa y dirige todo lo relacionado con Banquetes que es el encargado del montaje de los eventos, este decora el lugar de acorde al tipo de evento que vaya a realizarse (seminario, boda, 15 años, retiros, fiestas de cumpleaños, primera comunión, despedidas de fin de clases, bautizos, etc), diseña los centros de mesa, viste las sillas, diseña el montaje de las mesas ya sea en forma de “U”, frente a frente entre otros.

El Capitán de Meseros es el encargado de supervisar y entrenar a los meseros, también suministra y elabora informe de pedidos de productos y materiales, regula la presentación de los meseros y el trato a los clientes y provee de equipo al personal de trabajo.

Los Meseros que son los encargados de atender el bar y restaurante se encargan de mantener las mesas bien vestidas y ordenadas con cada cubierto en su lugar, además atienden a los clientes tanto de restaurante como de las habitaciones porque existe el room service (servicio de habitación), en caso de eventos se contratan meseros extras y se encargan de vestir los cubiertos, lavar las copas y demás utensilios que se utilizan. Además existe un Bar Tender, ayuda a preparar todos los tipos de cocktail y tragos solicitados por los clientes, mantiene los diferentes tipos de bebidas alcohólicas con excelente presentación. Se cuenta con Ayudantes de Cocina que apoyan al Cheff en todas las actividades que se realizan en la cocina, como preparación de los diferentes tipos de comida, lavado y secado de utensilios de cocina, decoración de platos, etc.

- **Caja:** Realiza las facturas correspondientes por los servicios que se halla demandado por el cliente en el bar y restaurante y al final de su turno elabora el reporte de cierre de caja en el que se debe cuadrar o representar todas la transacciones realizadas en el día.

#### **4.2.7 Recursos Humanos**

Este puesto es nuevo en la Marina y no se desarrolla en su totalidad debido a que no se le asigna el mando total del personal de trabajo, porque el presidente puede tomar cualquier decisión que desee.

El jefe de RRHH se encarga de la mayoría de los trabajadores tratando de buscar personal calificado, motivado y acto para cada puesto de trabajo, esto poco se hace, porque hay personas trabajando en áreas que no se desarrollan de manera eficiente, y lo resuelven despidiéndolo y buscando nuevos empleados, existen muchas irregularidades en esta área porque esta conformada por una sola persona.

#### **4.2.8 Contabilidad**

El contador general maneja los fondos del proyecto, elaboración y planificación del presupuesto financiero, elaboración de cheques, planeación de estrategias a implementarse en compra de materiales de construcción en coordinación con gerencias de operaciones (Marina y Hotel), elaboración de planillas, control de consumo de combustible para vehículos, yates y maquinarias de construcción, pago del INSS e INATEC. Maneja la Administración de Libros y cualquier transacción de ingresos o egresos.

Regula las Bodegas del Hotel donde se almacena todos los accesorios e utensilios utilizados en el mismo y las Bodegas de Construcción que almacenan todos los insumos y materia prima.

#### **4.2.9 Mercadeo**

Esta área se encuentra en las oficinas de Managua y es quien le busca venta y propaganda a los servicios que tiene la Marina.

Existe una pagina Web (<http://www.marinapuestadelsol.com>) que brinda toda la información pertinente a los servicios de MPS, localización, fotografías, reseña histórica de Nicaragua, etc. Se publican artículos en revistas especializadas en el ramo marítimo como: Cruising World, Soul y Latitud 38.

También es promocionado en el sector de los turistas navegantes y los residentes en marinas de México por medio de presentaciones en ferias organizadas por los representantes de turismo. Se elaboran también folletos publicitarios para su difusión en todos los ambientes del turismo nacional e internacional.

Sostiene contactos con el Instituto Nicaragüense de Turismo y con los principales Hoteles para promocionarlo. Actualmente, el dueño esta asistiendo a ferias internacionales de turismo en Europa y Asia para dar a conocer a MPS y sus servicios.

#### **4.2.10 Terreno y Relación Comunitaria**

Los encargados de este departamento son el Gestor Legal y el Capataz de Campo, gestionan convenios para alquiler de zona costera y estipulación de contratos de arrendamiento de las playas colindantes con su propiedad en la Punta el Limón (Alcaldía de El Viejo). Permiso par el uso del suelo del Estero requeridos para las instalaciones y las operaciones de la Marina.

#### **4.2.11 Servicios**

##### **Servicios que presta MPS:**

**4.2.11.1 Marina:** Corresponden todos los servicios que se ofrecen en la Marina para los diferentes tipos de clientes que llegan a este lugar atractivo y de descanso, entre ellos están:



- Muelles Flotante
- Boyas
- Gasolinera
- Succión de Aguas Residuales
- Servicios Higiénicos
- Taller de Mecánica
- Taller de Plomería
- Taller de Electricidad
- Costura de Velas
- Conexión con la Red Eléctrica
- Servicio de Comunicación
- Servicio de Seguridad
- Servicio de Guía Turística
- Servicio de Transporte
- Servicio de Emergencia Medica
- Servicios Migratorios

**4.2.11.2 Hotel:** Se encarga de brindar todos los servicios relacionados a esta área del proyecto pero que esta en conjunto con los servicios de la Marina y se destacan:



- Habitaciones
- Bar y Restaurante
- Áreas Deportivas
- Áreas Recreativas
- Renta de vehículos

Esta área es supervisada por los Gerentes de la Marina y del Hotel, los servicios que aquí se brindan están disponibles para embarcaciones de paso, embarcaciones que estén temporalmente en el sitio, por tiempos más o menos largos, y para embarcaciones que residan permanentemente en la Marina, incluyendo también a botes de pesca deportiva y embarcaciones de recreación acuática (kayacs, veleros de dos cascos, etc.), y el control de las boyas para permitir el amarre a barcos de mayor tamaño o a barcos que temporalmente excedan las instalaciones, los muelles son construidos con pino nicaragüense tratado con presión flotante a prueba de agua y metal fuerte a cada muelle se le provee una caja de muelle iluminado con servicio de agua, televisión por cable y servicio de corriente eléctrica.

Además, hay una Gasolinera para venta de combustible (diesel y gasolina) y de productos para motores marinos (lubricantes, refrigerantes, etc.) El combustible es despachado en un muelle específico dotado de todas las medidas de seguridad y de control ambiental.

Se ofrece el servicio de Succión de Aguas Residuales y es proporcionado en el mismo muelle de combustibles y permite a los navegantes descargar los líquidos de desecho almacenados en los tanques de sus embarcaciones. Estos son recolectados a través de dispositivos controlados y enviados al Sistema de Tratamiento de Aguas Residuales del proyecto y también Servicios Higiénicos para los navegantes durante su permanencia en la Marina, estos incluyen baños, ducha, lavandería, etc.

Para efectuar operaciones de mantenimiento y reparaciones menores en las embarcaciones existen los servicios de Talleres de mecánica, Carpintería, Plomería, Electricidad, Costura de velas, etc.

El Gerente de la Marina también dirige al personal que se encarga de la Conexión con la Red Eléctrica, Servicios de Comunicación (Radio, Teléfono, fax e Internet), Servicio de Seguridad en cada barco, además, se conecta con el Sistema de Agua Potable en los muelles, para que cada embarcación durante la estadía en la Marina pueda conectarse a dichos servicios.

#### **4.2.12 Ingeniería y Compras**

Este departamento esta conformado por las siguientes áreas:

- **Ingeniería Hidrosanitaria:** Se encarga de garantizar que las Aguas Residuales sean oportunamente manejadas, para evitar la degradación de los recursos hídricos. Este regula y monitorea los factores bióticos y abióticos, así como el respaldo ambiental que debe tener un proyecto de este tipo.

- **Ingeniero de Campo:** Se encarga de supervisar día a día cada una de las obras en progreso para garantizar que cumpla con los planos y parámetros establecidos; además, se encarga de la selección y clasificación de los materiales y de la compra de éstos en conjunto con el encargado de compras.

Es responsable del manejo de combustible para cada uno de los vehículos y maquinaria de construcción que se utiliza, supervisa también a cada uno de los trabajadores bajo su cargo para medir el grado de capacidad y desempeño para su respectiva recontractación o despido y, en otros casos hasta capacitación o cambio de área.

- **Capataz de Campo:** Se encarga de supervisar al personal de Jardinería, Seguridad y Limpieza.

Este vela por el desarrollo de las áreas verdes así como del cuidado y preservación de las áreas protegidas, debe suministrar el equipo necesario para la seguridad del complejo (Walkie Talkie, baterías, revolver, balas, lámparas de mano, uniforme, botas, amansa bolo, etc) esto en conjunto con el Jefe de Seguridad. Tiene que coordinar el abono y fumigación de las áreas verdes, así como el suministro de materiales de Jardinería y Limpieza.

- **Responsable de Compras:** Este se encarga de realizar todas las compras solicitadas por las diferentes áreas, así como también realizar informes, presupuestos, convenios con empresas y/o distribuidores.

#### **4.2.13 Mantenimiento**

Esta área esta a cargo del responsable de mantenimiento, este supervisa que todas las instalaciones se encuentren en buen estado, le da mantenimiento diario a todo el complejo según las necesidades que vayan surgiendo en cada una de las áreas (pintura, limpieza de piscinas, cambio de bombillos, reparaciones de fontanería, etc).

### **4.3 Análisis de la Estructura Organizacional Actual**

La estructura organizacional actual de MPS no sigue ninguno de los parámetros de los tipos de estructura formalmente establecidos, como son: la Organización Funcional, la Organización por Producto/Mercado y la Organización Matricial.

Sin embargo, las experiencias a través de la observación indican que la estructura se ideó con el fin de presentar características de una estructura funcional, solo que en el momento de activar a MPS no se dio seguimiento al diseño de la estructura con la que empezó sus operaciones inicialmente.

Se observó que la estructura organizativa de MPS no cumple con los principios de organización como son: Principio de unidad de mando, principio de especialización, principio de equidad, principio de delegación de autoridad, principio de autoridad-responsabilidad, principio de equilibrio de dirección-control, llamados también Principios de Administración.

Para valorar de manera más profunda la organización de MPS se respondieron de manera objetiva y real, tomando el enfoque dado por sus creadores – las diez preguntas del test titulado “Cómo se puede saber si la Empresa está bien o mal organizada”<sup>9</sup> (**ver anexo 4**).

#### **4.3.1 Análisis FODA de “Marina Puesta del Sol Resort”**

Previo a la planificación e implementación de las Políticas de la Empresa, fue necesario realizar una revisión Funcional de la Empresa para conocer las fortalezas y debilidades de sus operaciones.

La realización del análisis interno y externo del funcionamiento de la Empresa Turística “Marina Puesta del Sol Resort”, permitió detectar los factores que a nivel interno revelan fortalezas y debilidades de todos los componentes de la organización: Recursos técnicos, ambiente laboral, organización, instalaciones físicas, etc.

---

<sup>9</sup> Enciclopedia de la Pequeña y Mediana Empresa, Tomo II, Pág. 211-217, Editorial Océano.

A la vez con el análisis externo se identificó las oportunidades y amenazas que están presentes en el entorno y que pueden afectar el desarrollo de las actividades de forma positiva o negativa.

## **Análisis Interno**

### **Fortalezas:**

1. Se cuenta con capital propio para generar cualquier cambio en el proyecto.
2. La realización del proyecto posee todos los requerimientos establecidos por las instancias reguladoras (INTUR, MARENA u otros).
3. Parte del personal posee experiencia en este tipo de proyectos y es bilingüe.
4. Las áreas de trabajo poseen excelentes condiciones físicas.
5. Mobiliario, equipos de oficina y materiales adecuados para el desarrollo de las actividades.
6. Personal con mínima resistencia al cambio.
7. Esta ubicado sobre las principales rutas de transporte marítimo del litoral Pacífico.

### **Debilidades:**

1. Falta de coordinación entre las áreas de la Empresa.
2. No existe una estructura organizativa sólida en la Empresa.
3. Centralización de las actividades en una sola persona (liderazgo centralizado).
4. Alta rotación de personal.
5. Deficiencia en el Sistema de Gestión existente, ya que estos no generan los reportes necesarios para la toma de decisiones.
6. El personal presenta descontento ante la manera desorganizada con la que se trabaja actualmente.
7. El personal trabaja poco en relación a los objetivos de la Empresa.
8. Carencia de una publicidad adecuada para darse a conocer a nivel Nacional e Internacional.

## **Análisis Externo**

### **Oportunidades:**

1. Abarcar nuevos mercados a nivel nacional e internacional.
2. El turismo se presenta como uno de los campos de mayor potencialidad de explotación.
3. Gran número de turistas que demandan los servicios que estos ofrecen.
4. Fuente de empleo y de bienestar para las comunidades cercanas.

### **Amenazas**

1. Persistencia de una imagen negativa del país (problemas políticos, económicos e inseguridad ciudadana).
2. Dificultad en el acceso terrestre a las instalaciones de MPS para los turistas y trabajadores.
3. Zona del país que queda aislada y no tiene cobertura adecuada del servicio público de transporte.

## **4.4 Descripción de la Propuesta del Sistema de Gestión de la Empresa**

### **“Marina Puesta del Sol Resort”**

El Sistema de Gestión propuesto para la Empresa “Marina Puesta del Sol” corresponde a la estructura funcional de trabajo acordada por la Alta Gerencia en conjunto con todos sus trabajadores, es decir, donde participará todo el recurso humano.

El enfoque del Sistema de Gestión se inicia con la certeza de que la satisfacción del cliente no puede lograrse mediante la concentración en una sola área de todos los elementos que integran la Gestión, sino que tan bien y que tan a fondo estas acciones de Gestión en las diferentes áreas del negocio trabajan individualmente, y sobre qué tan bien y qué tan a fondo trabajan juntas.

La Alta Dirección debe gestionar los recursos humanos, y permitir una acción coherente, integrada, capaz de canalizar la gran potencialidad de los recursos humanos. La gestión de personal implica administrar los recursos humanos, administrar no sólo en los aspectos administrativos del área, sino en lo que corresponde a la “acción de administrar” y al desarrollo del proceso de administrar y al cumplimiento de las funciones de dirección, planificación, organización, coordinación y control.

## **4.5 Etapas del Sistema de Gestión**

1. Etapa de Diagnóstico
2. Etapa de Planificación de la Reorganización Estructural
3. Etapa de Capacitación del Personal y Reingeniería
4. Etapa de Implementación del Sistema de Gestión en todas las áreas de “Marina Puesta del Sol Resort”.
5. Verificar los efectos de la Implementación del Sistema de Gestión.
6. Mejora del Sistema

### **4.5.1 Etapa de Diagnóstico**

En esta fase deben reconocerse todas las fortalezas y debilidades que existen de la Empresa, es decir, implementar mecanismos para una evaluación objetiva del actual Sistema de funcionamiento de la Empresa, con el propósito de identificar las principales desviaciones en procedimientos de Calidad comparados con las normas ISO 9001 e ISO 9004.

#### **▪ Diagnóstico Organizacional**

En vista de la importancia de un diagnóstico organizacional como base para una actividad de mejoramiento, surge la cuestión acerca de los criterios para juzgar la conveniencia de un procedimiento de diagnóstico determinado. Tres criterios son de especial importancia.

- a) El procedimiento de diagnóstico debe producir datos válidos.
- b) Debe realizarse sobre la base de teorías válidas.

- c) Alcance. Si un diagnóstico no examina todos los factores relevantes, las deducciones acerca del funcionamiento pueden ser imprecisas y los planes de acción inapropiados.

▪ **Información de Fuentes primarias**

Se realizaron entrevistas para evaluar la participación de los trabajadores del área operativa y administrativa, y así determinar la problemática que enfrenta “Marina Puesta del Sol Resort”, definiendo las áreas vulnerables que afectan el desempeño actual de la Empresa.

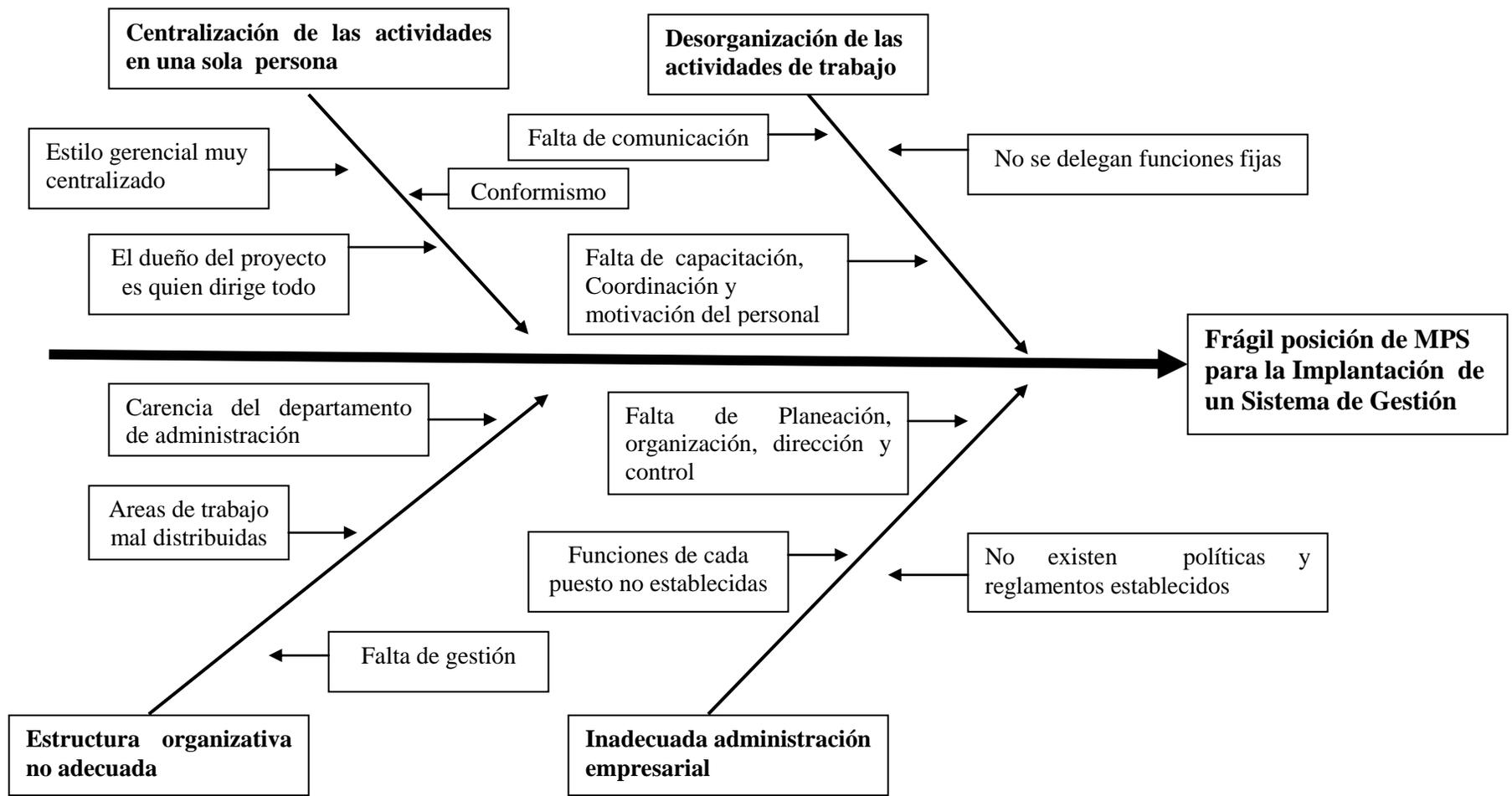
Asimismo, se hizo un análisis documental de la información disponible en la Empresa, para conocer las causas que no permiten el buen desempeño de manera eficaz y eficiente de MPS. Con la utilización de técnicas como Diagrama Causa-Efecto (**ver figura 2**) se determinó el problema central que se pretende solucionar a través del presente estudio.

▪ **Información de Fuentes Secundarias**

Las Fuentes secundarias externas a la Empresa, proporcionaron conocimientos y criterios más amplios acerca de las técnicas que se utilizan para la aplicación de un Sistema de Gestión para este tipo de Empresa Turística.

Dentro de esas fuentes están el MARENA, la Gerencia de Inversiones del INTUR, así como libros, folletos, estudios monográficos anteriores relacionados con la Empresa e información bajada de Internet.

Habiendo realizado todas las consultas e investigaciones, se procedió a efectuar el análisis de la estructura organizacional con la ayuda de un test valorativo (**ver Anexo 4**), para conocer la calidad de la organización. Mediante la observación directa, se conocieron las funciones reales de cada una de las áreas y el clima organizacional que posee la Empresa.



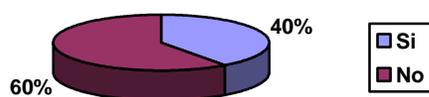
**Figura 3. Diagrama de Causa – Efecto  
De la Frágil Posición de MPS para la Implantación de un Sistema de Gestión**

### 4.5.1.1 Resultados del Diagnóstico

Se entrevistaron 15 (quince) personas del Area Operativa (**ver Anexo 5**) haciendo énfasis en la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control de la Empresa Turística “Marina Puesta del Sol Resort” y los resultados fueron:

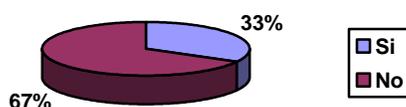
#### Aspectos de Planeación

- Esta gráfica nos muestra que el 60% de los trabajadores no conocen los propósitos y misión de la Empresa porque no se dan a conocer de ninguna manera, ya sea por escrito u otra forma de comunicación, debido a la poca importancia que le dedican a este tipo de planeación y, los pocos trabajadores que conocen esta información, lo han logrado debido a una posible buena comunicación con los encargados de la Alta Gerencia.



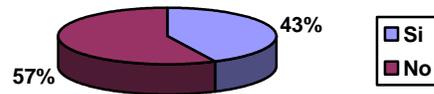
**Figura 3. Conocimientos de los Propósitos y Misión de la Empresa**

- Como se puede observar un 67% no conoce los objetivos y metas hacia los cuales se dirigen las actividades de la empresa, en tanto que solo un 33% afirmo que los conoce. Esto se debe a que la Alta Gerencia no considera la importancia que tienen estas prácticas para el cumplimiento y logro de los objetivos y metas. Lo importante para ellos es que cumplan con el planteamiento de su trabajo.



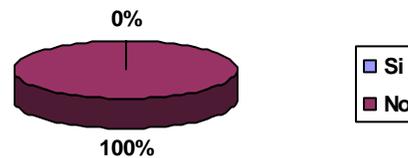
**Figura 4. Conocimiento de Objetivos y Metas**

- El 43% de los entrevistados respondió que existen reglas que los oriente acerca de las actividades que deben de llevarse a cabo y un 57% dicen no conocerlas, solamente se les explica que rol deben desempeñar, pero esto se da en los puestos de menor relevancia.



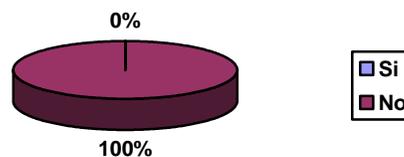
**Figura 5. Existencia de reglas de orientación**

- Todos consideran que no existen políticas que los orienten y les sirva de guía para tomar decisiones. Aparte de la Alta Gerencia nadie más puede tomar decisiones aunque estén vinculadas en su puesto de trabajo.



**Figura 6. Conocimiento de políticas que le sirvan de guía para tomar decisiones.**

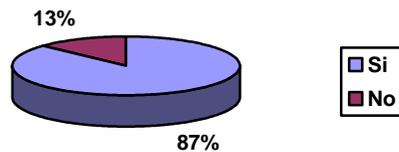
- Como se puede observar el total de los entrevistados concluyo que no existen procedimientos por escrito que sirvan de guía para el desarrollo de su trabajo. Los responsables de la Alta Gerencia no han definido ni establecido este tipo de políticas.



**Figura 7. Existencia de Procedimientos escritos para orientación del trabajo.**

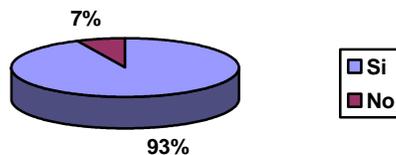
## Aspectos Organizativos

- El 87% de los entrevistados recibe órdenes de más de una persona en la realización de sus actividades, esto quiere decir que no están bien definidas las áreas donde establezca claramente quien es el que dirige y controla cada área en la Empresa y el 13% recibe órdenes de sus jefes respectivos.



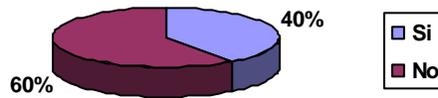
**Figura 8. Recibe órdenes de más de una persona.**

- El 93% se dirige al presidente (dueño) del proyecto como su jefe inmediato, porque es el quien manda y dirige todas las actividades que se desarrollan en la Empresa. La centralización de mando de la Directiva de la Empresa no toma en cuenta la existencia de las áreas que se le han otorgado cargos de Gerentes, solo un 7% no acuden a este.



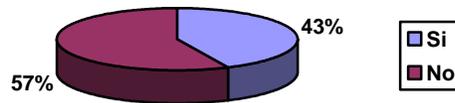
**Figura 9. Conocen su jefe inmediato.**

- Según esta interrogante se logro determinar que un 40% del personal conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, en tanto que un 60% expreso no conocerlas exactamente porque no se encuentran definidas claramente y, los que las conocen es por que se le ha orientado de forma personal y no con Manual de Funciones.



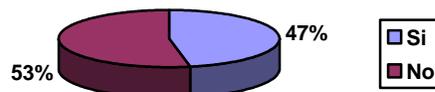
**Figura 10. Conocimiento de las Funciones y Responsabilidades del puesto de trabajo.**

- El 43% del personal conoce la existencia del organigrama en la Empresa, el 57% restante dice no conocer la existencia de éste.



**Figura 11. Existencia del organigrama en la Empresa.**

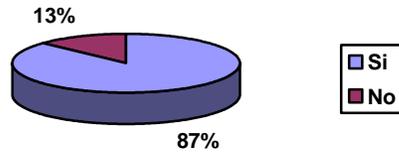
- El 47% considera que realiza labores fuera de las actividades para las que fue contratado, mientras que el 53% contestó que no. Este problema percute porque no existen definidos claramente las funciones y procedimientos de los puestos de trabajo.



**Figura 12. Hacen actividades extras para las que fue contratado**

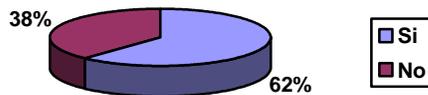
### Aspectos de Integración

- Solo el 87% contestó que se realizó una entrevista antes de ser contratado, mientras que el 13% empezó a trabajar directamente porque dicen haber adquirido el puesto de trabajo por excelentes recomendaciones y tratos personales con el Presidente y el encargado de contratación de personal.



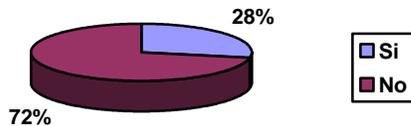
**Figura 13. Personal entrevistado antes de ser contratado.**

- El 62% de los trabajadores firmó un contrato de trabajo al iniciar su actual empleo y el 38% no tiene contrato de trabajo por el momento, ya que se consideran cargos irrelevantes y creen que no hace falta someterse a esta pérdida de tiempo o porque son cargos asignados por muy poco tiempo.



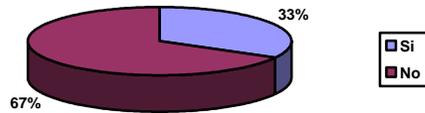
**Figura 14. Personal que firmó Contrato de Trabajo.**

- De los 15 entrevistados solo el 28% manifestaron que se les explicó con claridad y en forma realista en que consistiría su trabajo, mientras que el 72% restante expresó que no y lo poco que lograron saber fue en una breve presentación y asignación del cargo.



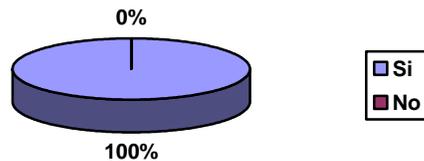
**Figura 15. Se les explicaron sus funciones de trabajo.**

- El 33% de los trabajadores ha recibido capacitación para mejorar las actividades de su trabajo en algunas áreas de la Empresa y el 67% nunca ha sido sometido a una capacitación por el momento.



**Figura 16. Capacitación.**

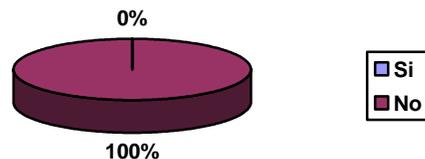
- Todos están de acuerdo que las condiciones de trabajo son excelentes y acogedoras considerando que el espacio físico y mobiliario es suficiente para el cumplimiento de sus actividades y responsabilidades, se tienen maquinas y equipos de ultima tecnología.



**Figura 17. Buenas condiciones de espacio físico, mobiliario y equipo de trabajo.**

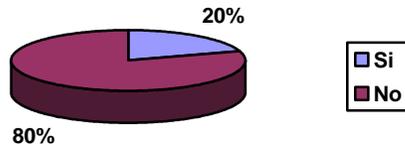
### Aspectos de Dirección

- Todos los entrevistados dice que no ha recibido premio o reconocimiento alguno de su buen desempeño por parte del empleador. No se les brinda ningún tipo de estímulos para motivar al personal de trabajo.



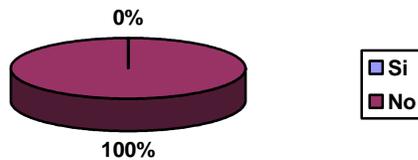
**Figura 18. Motivación.**

- Solo el 20% de los empleados considera que existe buena relación con su jefe, mientras que el 80% dice no relacionarse con él porque no es muy sociable con todos los trabajadores.



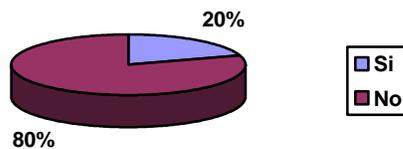
**Figura 19. Tienen buena relación de trabajo con su jefe.**

- Todos los entrevistados dicen que no se toma en cuenta sus opiniones para mejorar el trabajo, no se les permite participación en estos términos porque eso solo le compete al Presidente.



**Figura 20. Toman en cuenta sus opiniones.**

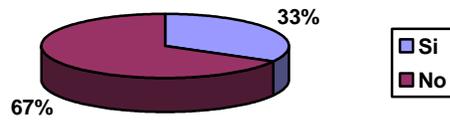
- La mayoría del personal, el 80% considera que no existe trabajo en equipo entre ellos, cada quien busca como hacer sus propias obligaciones sin tener que pedir opiniones a otros trabajadores y sin embargo el 20% indico lo contrario.



**Figura 21. Trabajo en Equipo.**

-

- El 33% dice que existe buena comunicación entre los compañeros de trabajo, mientras que el 67% dicen mantenerse aislados y cada quien se dedica a lo suyo.



**Figura 22. Comunicación entre sus compañeros de trabajo.**

- El 47% estuvo de acuerdo que existe buena comunicación con su jefe, mientras que el 53% considero lo contrario.



**Figura 23. Comunicación con su jefe.**

### Aspectos de Control

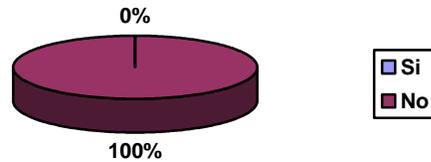
- Como se puede observar el 40% de los entrevistados expreso que le supervisa las tareas y actividades asignadas a su cargo, mientras que el 60% manifestó que no se le hace ningún tipo de supervisión.



**Figura 24. Supervisan las tareas y actividades.**

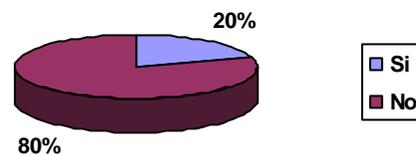
-

- Todos dicen que no existen normas ni criterios establecidos para evaluar su desempeño dentro de la empresa, solo tratan de hacer las cosas de la mejor manera para conservar su trabajo.



**Figura 25. Medición del Desempeño.**

- El 80% de los entrevistados no saben que hacer en el momento que ocurra un accidente en la empresa y el 20% dijo que se les ha orientado al respecto.



**Figura 26. Accidentes Laborales.**

También se entrevistaron a cinco (5) personas del Area Administrativa (**ver anexo 6**). De las cinco personas se puede destacar las respuestas afirmativas que resaltaron en la participación de esta Entrevista como se detalla a continuación:

### **Aspectos de Planeación**

1. Las cinco personas entrevistadas dicen que existen claramente definidos los Propósitos de la Misión y Visión de la Empresa.
2. Dos personas afirman que se cuenta con Objetivos y Metas debidamente establecidas.
3. Tres dicen que existen reglas que describen claramente las Funciones de sus Puestos de Trabajos.

4. Cuatro personas afirman que se han establecido Políticas en la Empresa, pero que estas no se cumplen.

### **Aspectos de Organización**

5. Todos dicen que existe un Organigrama en la Empresa.
6. Todos afirman que solo el Presidente es el que toma las decisiones.
7. Todos coinciden en que no existen áreas de trabajo bien definidas.

### **Aspectos de Integración**

8. Tres afirmaron que se lleva a cabo un proceso de Reclutamiento.
9. Cuatro afirman que se realiza un proceso de Selección de Personal.
10. Todos indican que existe una Escala Salarial para pago de cada puesto de trabajo.
11. Tres indican que existen expedientes de información de los trabajadores.
12. Solo dos indican que se dan Programas de Inducción del personal de trabajo.
13. A los cinco entrevistados afirman que se les brinda Capacitación y Desarrollo.
14. Los cinco afirma que se planifica la adquisición de materiales.

### **Aspectos de Dirección**

15. Tres afirman que se motiva al personal de trabajo.
16. Dos indican que existen buenas relaciones laborales con sus jefes y compañeros de trabajos.
17. Solo uno considera que existe Trabajo en Equipo.
18. Uno dice que hay comunicación entre los miembros de la Empresa.

## **Aspectos de Control**

19. Todos indican que no se evalúa el desempeño de sus tareas y actividades.
20. Dos indican que se les ha orientado sobre las normas y procedimientos de accidentes laborales.

### **4.5.1.2 Resultados del Análisis de la Estructura Organizacional Actual**

Al calificar las respuestas del Test (**ver anexo 4**) solamente se obtuvieron *veinte puntos*, ya que únicamente dos de los indicadores son afirmativas, lo que indica una lamentable organización anómala, que requiere cambios drásticos para progresar.

El Test dio a conocer que en MPS el marco organizacional no es lo suficientemente funcional para permitir una fluida comunicación, por el contrario el Sistema de Gestión existente no permite dar seguimiento al trabajo en su conjunto, retarda la toma de decisiones, dificulta la cooperación y coordinación dentro de la Empresa y contribuye a la centralización.

No se tienen determinados los objetivos de la misma, ni existe una base escrita donde estén expresadas claramente sus políticas, las funciones y responsabilidades de cada cargo, provocando con esto que algunos contenidos de trabajo reflejan duplicidad de funciones al no existir fronteras entre un cargo y otro, lo que conlleva al desgaste empresarial acentuándose esta situación en el área administrativa.

El sistema de administración de personal usado en MPS no incluye ninguna evaluación para conocer las condiciones personales de los empleados, ni al momento de ser contratados, ni posteriormente para observar sus avances o dificultades en el desempeño del cargo. Además se carece de planes de organización interna específicos, no están establecidos procedimientos de manera oficial, tampoco se cuenta con reglamentos o instrucciones concretas, ni se lleva control de los cambios en la organización interna.

Por medio de las entrevistas efectuadas al personal se percibió que en MPS, se incumple con la unidad de mando.

Pese a que en MPS se cuenta con un organigrama, éste no refleja de forma correcta la estructura que en la realidad rige el funcionamiento de la Empresa y contiene diversas inconsistencias, las que se muestran a continuación:

- Algunos cargos son nombrados en este organigrama con títulos ocupacionales que no coinciden con los títulos dados a estos en planilla, tal situación se refleja en la siguiente tabla:

<b>Título Ocupacional en Planilla</b>	<b>Título Ocupacional en Organigrama</b>
Camareras	Lavandería
Meseros	Restaurante/Bar
Capataz de Campo	Terrenos y relación comunitaria

**Tabla 1. Inconsistencia operacional en la estructura organizativa actual.**

Para efecto de este estudio se utilizaron los títulos ocupacionales dados a los puestos de planilla.

- Se muestra una unidad de servicios generales bajo la responsabilidad del Gerente General, no obstante, esta unidad pertenece o forma parte de la estructura de Operaciones de la Marina y del Hotel, por tanto no debe estar subordinada al Gerente General.
- Para representar la estructura organizacional en los organigramas se tienen dos opciones<sup>10</sup>:
  1. Los organigramas pueden contener el título ocupacional o nombre de la funciones del superior de cada área.
  2. Los organigramas pueden contener el nombre o título del área organizativa.

---

<sup>10</sup> Instructivo de Nomenclatura Estructural, Ministerio del Trabajo de Nicaragua, 1980.

Estas dos opciones no deben usarse en conjunto, tal y como sucede en el organigrama de MPS, donde hacen uso de ambas, colocando el nombre del área con ciertas funciones que en ella se realizan (**ver cuadros azules en anexo 3**).

- Si bien es cierto, que la terminología que se usa en los organigramas para nombrar las unidades organizativas es flexible y, que las empresas privadas utilizan una terminología variada, es recomendable emplear términos comprensibles o términos establecidos para que no se produzcan confusiones, como en este caso, donde la mayoría de los términos utilizados en el nivel jerárquico inferior no permiten comprender si se está representando una oficina, un departamento, una sección, etc. (**ver cuadros rojo en anexo 3**).
- Cuando quiere presentarse en un organigrama alguna función de algún determinado jefe de área, esta debe indicarse ya sea por distintos colores o gruesos de línea, y debe hacerse el señalamiento por medio de una nota.

Como puede observarse en el organigrama actual de MPS, se muestran las funciones de las áreas como: *contabilidad* (administración de libros, bodega hotel, bodega construcción y áreas), *Recursos Humanos* (documentación de empleo, salubridad y primeros auxilios, fiscalía), *mantenimiento* (estructuras, sistemas, jardinería, limpieza). Sin hacerse una indicación clara de que éstas son únicamente funciones que ellos deben desempeñar.

De forma semejante se muestra el área de Servicios (talleres, equipos, vehículos, combustible) como un área independiente, cabe mencionar que en la práctica dicha área está dividida entre los servicios de la Marina y del Hotel.

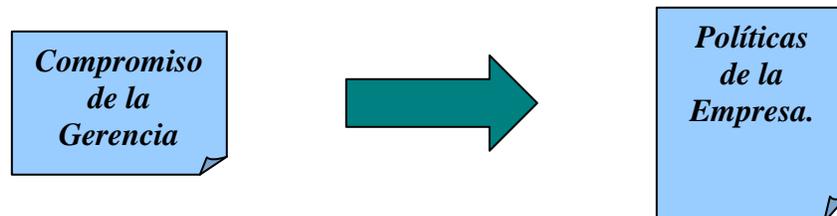
- Se muestra la sección de terrenos y relación comunitaria, cuando en la práctica esta área no existe, solamente es una función que realiza el Capataz de Campo en conjunto con el Asesor Legal para la adquisición de terrenos.

Se encontró que en MPS no se tienen cuadros o esquemas organizativos que presenten una visión real de ésta, lo que evidencia la falta de un sistema evaluativo. Aunque en MPS no se tienen establecidas normas y reglamentos concretos, si se observo disposición por parte del Presidente para cumplir adecuadamente las pocas normas que la rigen. Además, se pudo comprobar que los empleados consideran que la Alta Dirección acata la mayor parte de los reglamentos, y que esto los alienta a actuar con honradez y a cumplir con su deber.

Dado que MPS esta en proceso de crecimiento, sí es posible que se implementen los cambios determinados y aprobados; además, existe voluntad por parte de la Alta Dirección de poner en práctica en la medida de lo factible los estudios satisfactorios con el fin de alcanzar la Misión y Visión (**ver anexo7**).

#### **4.5.2 Etapa de Planificación de la Reorganización Estructural**

El punto de partida para implementar un Sistema de Gestión en una Empresa es el establecimiento de un compromiso por parte de la Gerencia y la elaboración de las Políticas de la Empresa.

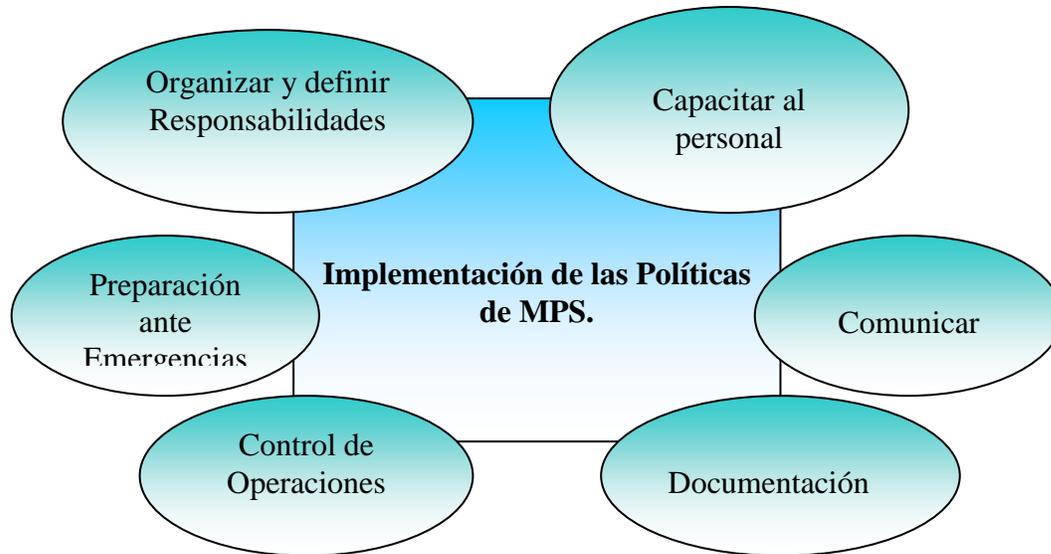


Las políticas son las declaraciones que efectúa la Empresa de sus intenciones y principios en relación con su comportamiento global que proporciona un marco para la acción y para el establecimiento de sus objetivos y metas.<sup>11</sup>

En la Política debe haber un compromiso para mejorar el desempeño del Sistema de Gestión a través del tiempo; es decir, dirigir esfuerzos hacia un proceso continuo de progreso positivo en el curso de las actividades de MPS. Compromiso de establecer y mantener las relaciones públicas con la comunidad, dando a conocer las actividades, intenciones y proyectos que pretende llevar a cabo.

---

<sup>11</sup> Diciembre 2000. Norma Internacional de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000:2000(ES).



**Figura 27. Implementación de las Políticas de MPS.**

Siguiendo esta estructura y conciente de que en la empresa existen problemas con la actual forma de organización, se han realizado una serie de políticas que ayuden a mejorar la operatividad y funcionalidad de MPS (**ver anexo 8**). De igual forma se elaboró la propuesta de los procedimientos a seguir para el Reclutamiento, Selección, Contratación y Evaluación del Desempeño (**ver anexo 9**), facilitando al mismo tiempo un formato de Solicitud de Empleo (**ver anexo 10**) que recopila la información mas importante que requiere MPS para llevar a cabo dichos procedimientos.

#### **4.5.2.1 Líneas Estratégicas**

Se propone desarrollar el proceso de Planificación Estratégica de “Marina Puesta del Sol Resort”, a partir del mes de Junio del 2005 y abarca un periodo de 5 años. Para su implementación será necesaria la formulación de planes operativos anuales por áreas y sus respectivas evaluaciones, que permitan a su vez, ir ajustando dicho plan año con año.

El esfuerzo de todos los participantes en la formulación del Plan Estratégico ha generado un Sistema de Gestión que posibilita a la Empresa dar un salto de calidad, en el Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos.

**A. Aspectos Organizativos:**

- Consolidar la Empresa con la nueva estructura dinámica, de interconexión vertical, horizontal y transversal que permita una comunicación ágil y precisa.
- Implementar mecanismos idóneos para la toma de decisiones que aseguren estabilidad y confianza para evaluar, controlar e implementar el Sistema de Gestión que asegure la calidad de sus productos y servicios.
- Desarrollar programas de Capacitación adecuada del personal en correspondencia con sus funciones, las que deberán asumir con responsabilidad con el propósito de cumplir la visión de la Empresa.
- Promover que las actividades de cada miembro de la Empresa sean remunerados con base en una política de evaluación del desempeño.

**B. Servicios:**

- Implementar y mantener Productos y Servicios de alta calidad para asegurarse de la aceptación adecuada de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Optimizar y garantizar los Servicios Básicos de Agua Potable, Energía, Telecomunicaciones, Transporte e Internet, entre otros.

**C. Infraestructura:**

- Mejorar la infraestructura y los espacios para asegurar un lugar de trabajo digno y apropiado, eliminando la aglomeración en las oficinas y el clima sofocante de los espacios reducidos. Se podrán cumplir estas acciones mediante la remodelación de los espacios actualmente ocupados.

**D. Planificación de la Calidad (Calidad Total):**

- Implementar el Sistema de Gestión para el control eficaz y eficiente de la organización y cambios en el Producto / Servicio para asegurarse que estos cambios beneficien a la organización y garanticen la satisfacción del cliente y otras partes interesadas.

- Promover el mejoramiento continuo de la Calidad, fomentando la Educación y Cultura hacia la calidad, facilitando el intercambio interinstitucional de experiencias y conocimientos Científico-Técnico, tanto a nivel nacional como internacional.

**E. Higiene, Seguridad y Ambiente:**

- Elevar el nivel de organización mediante la conformación y entrenamiento de brigadas contra siniestro, desastres naturales y primeros auxilios.
- Reducir el impacto de riesgos de enfermedades laborales mediante el equipamiento y control medico del personal.
- Brindar campanas de educación a través de mecanismos que induzcan a la población a depositar los desechos en los recipientes y lugares adecuados, en una medida mitigante que incidirá directamente en el factor sociocultural.

**F. Producción y Servicios:**

- Desarrollar un programa intensivo de relaciones públicas, a base de una publicidad dirigida al Sector Turístico, con el fin de lograr una base sólida para mayor efecto de la publicad orientada a la venta de Productos y Servicios.
- Desarrollar programas de marketing especializados para captar nuevos clientes a nivel nacional e internacional.

**G. Tratamientos de Residuos:**

- Desarrollar programas de conscientización dirigidas a la población u otras empresas para mejorar el manejo de los residuos, a través de campañas de educación ambiental.

**H. Responsabilidad con el Entorno:**

- Promover y brindar campañas y programas de apoyo a la Comunidad para ayudar a mejorar la calidad de vida de las comunidades aledañas y del municipio, con el fin que puedan mejorar la satisfacción de sus necesidades básicas.

## **I. Participación Comunitaria:**

- Promover la pertinencia y calidad de los programas de apoyo a la Comunidad a través de alianzas estratégicas con las organizaciones sociales, alcaldía, policía, empresas privadas e instituciones gubernamentales, ligados con proyectos turísticos.

Aquí deben involucrarse todos los Gerentes y Directores de área, para que una vez visualizados internamente los obstáculos y dificultades, se comprenda que los problemas son superables y que se pueden emprender nuevos retos.

La Junta Directiva de “Marina Puesta del Sol Resort” tendrá la responsabilidad de coordinar e implantar el Sistema de Gestión. De igual forma, debe involucrarse y evaluarse todo lo relacionado con las Instalaciones físicas y sus correspondientes Unidades de Operación, en cuanto a:

- ◆ Instalaciones Físicas apropiadas para el trabajo y condiciones adecuadas para su personal.
- ◆ Mantenimiento permanente de las Instalaciones y Equipos de Trabajo.
- ◆ Un programa sistemático de Aseguramiento y Control de la Calidad de los Servicios.

### **4.5.2.2 Propuesta de la Nueva Estructura Organizativa de la Empresa “Marina Puesta del Sol Resort”**

Lo primero es definir roles y responsabilidades del personal respecto al Sistema de Gestión. Para ello hay que buscar en el personal a quienes pueden ayudar mejor, quienes conozcan lo necesario para lograr cada meta de cada objetivo elaborado.

A la hora de asignar responsabilidades, es importante considerar las fuentes significativas de cada área que se identifique en la Empresa. Asimismo, conocer cuáles son las operaciones y actividades que requieren ser controladas y consiguientemente saber que personas deben estar incluidas para asegurar que se implementen los controles en cada actividad.

A continuación se presenta la estructura organizativa en la cual figura una descripción de las funciones y responsabilidades que corresponden a cada unidad. En esta propuesta se sugiere la siguiente integración:

- Equipo multidisciplinario
- División de planificación de Recursos Humanos
- División de Planificación y Gestión de Personal
- División de Capacitación y Formación Continua
- Vinculación con otros sectores de la Empresa

Por lo anterior la Gerencia deberá:

- Tener responsabilidad y autoridad para reforzar los requerimientos del Sistema de Gestión, asegurando que los requisitos de éste se establezcan, implementen y mantengan.
- Proporcionar facilidades, permisos, recursos técnicos y económicos para la Implementación del Sistema de Gestión dependiendo de los distintos objetivos y metas que se considere cumplir.
- Trabajar con los representantes de cada sección de la empresa y otros, en la Implementación de los cambios que sean necesarios
- Informar a la junta directiva de manera periódica acerca del desempeño y comportamiento de la gestión de la Empresa para su revisión, siendo esta la base de su mejoramiento.

Por otra parte, cabe destacar que es posible establecer responsabilidades y roles mediante una matriz, que a la vez facilita su comunicación a todo el personal, así por ejemplo:

### **Matriz de Definición de Roles y Responsabilidades en el SG.**

<b>Acción</b>	<b>Gerencia</b>	<b>Responsables de área</b>
Comunicar la importancia de la Gestión de la Empresa.	**	
Coordinar las Auditorias	**	
Búsqueda y análisis de normativas	**	
Coordinar la comunicación con los trabajadores, clientes y proveedores.	**	
Monitoreo de los procesos clave.		**
Identificar las Áreas vitales de la Empresa	**	
Establecer objetivos y metas del Sistema de Gestión.	**	
Desarrollar el presupuesto del Sistema de Gestión	**	
Sistematizar los registros del Sistema de Gestión de la Empresa.	**	
Coordinar las acciones de documentación del Sistema de Gestión.	**	**
Coordinar la capacitación al personal	**	
Comunicar los avances del Sistema de Gestión en el interior de la empresa.		**
Seguimiento y Control de las actividades planificadas.		**

**Tabla 2. Matriz de Definición de Roles y Responsabilidades en el Sistema de Gestión**

#### **A. Composición Orgánica de la Alta Gerencia**

Para el cumplimiento de sus funciones y el logro de sus objetivos, “Marina Puesta del Sol Resort” deberá estar organizada de manera que se delimitan estructuras de carácter gremial y de carácter técnico-administrativo, dispuestos de la siguiente forma:

- **La Presidencia**

El Comité Ejecutivo deberá estar integrado por un Presidente. La tarea fundamental de la presidencia es representar a “Marina Puesta del Sol Resort” en todas las actividades propias de la empresa, sean estas económicas, civiles, administrativas, laborales, contenciosas administrativas, criminales, judiciales y de cualquier otra naturaleza. La Presidencia es la responsable de celebrar toda clase de contratos sobre el giro de las actividades propias de la institución, en particular aquellas referidas a convenios con organismos nacionales e internacionales en lo relativo a asistencia técnica, capacitación y coordinación.

La Presidencia es informada de la operatividad de MPS por la Gerencia General, ésta periódicamente evalúa los diferentes procesos de trabajo de las unidades técnico-administrativa. La Presidencia en coordinación con la Asesoría Legal evalúa e instruye en todo lo relativo a la legalidad y garantía del patrimonio, los términos de referencia para la suscripción de convenios nacionales y extranjeros, así como propuestas a diversas instituciones con contenido jurídico legal. Finalmente, en coordinación con la Gerencia General instruye y analiza la propuesta de presupuestos y los resultados de su aplicación.

- **Gerencia General**

Este órgano brinda asesoramiento, en especial a las actividades de MPS en las que hay una interacción con agentes externos a la misma como creación de convenios entre otros. Internamente, su función estructural esta orientada a la administración general de las Políticas y Actividades de MPS, de modo que se dé cumplimiento a los objetivos de las mismas.

Además tiene como propósito orientar e informar a las unidades Técnico-Administrativas de línea, en aquellos campos que requieran su asistencia.

**Objetivo**

Garantizar la realización del trabajo técnico-administrativo que apunte hacia el desarrollo del potencial competitivo de “Marina Puesta del Sol Resort”.

## **Actividades Principales de la Gerencia General**

- ✓ Participar en la Planeación Estratégica de la Empresa.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de los objetivos de MPS.
- ✓ Programar, organizar, integrar, dirigir, y controlar las actividades de todas las áreas de la Empresa.
- ✓ Supervisar los estudios realizados por los jefes del Departamento de Operaciones para introducir sistemas y métodos que aumenten la productividad.
- ✓ Analizar e Interpretar los estados financieros de la empresa, examinando los distintos renglones de los mismos (préstamos, costos, inversiones, créditos otorgados, etc.) con el fin de decidir las medidas necesarias para mantener y mejorar la posición económica de la Empresa.
- ✓ Revisar periódicamente las políticas generales en materia de producción, ventas, publicidad, finanzas, personal, etc., buscando lograr la unidad de acción entre las diferentes funciones y actividades en la empresa.
- ✓ Estudiar y revisar constantemente la organización de la empresa, para modificar o suprimir puestos, ajustando los grados de autoridad y responsabilidades delegadas.
- ✓ Vigilar que el adiestramiento y capacitación que se da a los empleados, se realice con la mayor eficiencia y colaboración del personal, tanto en los aspectos del trabajo, como sociales.
- ✓ Proponer y mantener un sistema de información/comunicación que garantice una ejecución operativa eficiente y la toma de decisiones adecuadas.
- ✓ Identificar, calificar y mantener contacto con los clientes y con los mercados especializados esparcidos a nivel nacional e internacional.
- ✓ Crear un público receptor para los servicios que brinda la MPS.
- ✓ Coordinar las dos Gerencias (Marina y Hotel) de MPS, mediante reuniones periódicas con los administradores de cada una de estas gerencias, para una correcta armonía en la ejecución de planes, de este depende que la implementación del Sistema de Gestión cumpla con todos los requisitos que éste amerita.

- **Asesoría Legal**

La Asesoría Legal tiene por objeto asesorar a la Presidencia referente a la revisión y proposiciones de modificaciones que rigen el reglamento de MPS, para adecuarlos a los cambios del entorno y se cumplan con los objetivos y fines propuestos. Igualmente proponer los términos para la suscripción de contratos y convenios de ayuda y colaboración con organismos nacionales e internacionales que beneficien a “Marina Puesta del Sol Resort”. Participar en coordinación con la Gerencia General en el diseño de estrategias que aseguren el patrimonio de la institución en lo relativo a contratos, juicios y toda clase de negociación.

- **Auditoria**

Encargado de realizar auditorías internas, para la auto declaración de conformidad de la empresa. Estos realizan procesos sistemáticos, independientes y documentados para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de la misma. Los criterios utilizados en la auditoria es el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia y que rigen el funcionamiento de MPS. Indicando estos la conformidad o no conformidad de la empresa en base a sus criterios y las oportunidades para la mejora continua.

## **B. Estructura Técnico-Administrativa (Articulación del Sistema de Gestión con Recursos Humanos)**

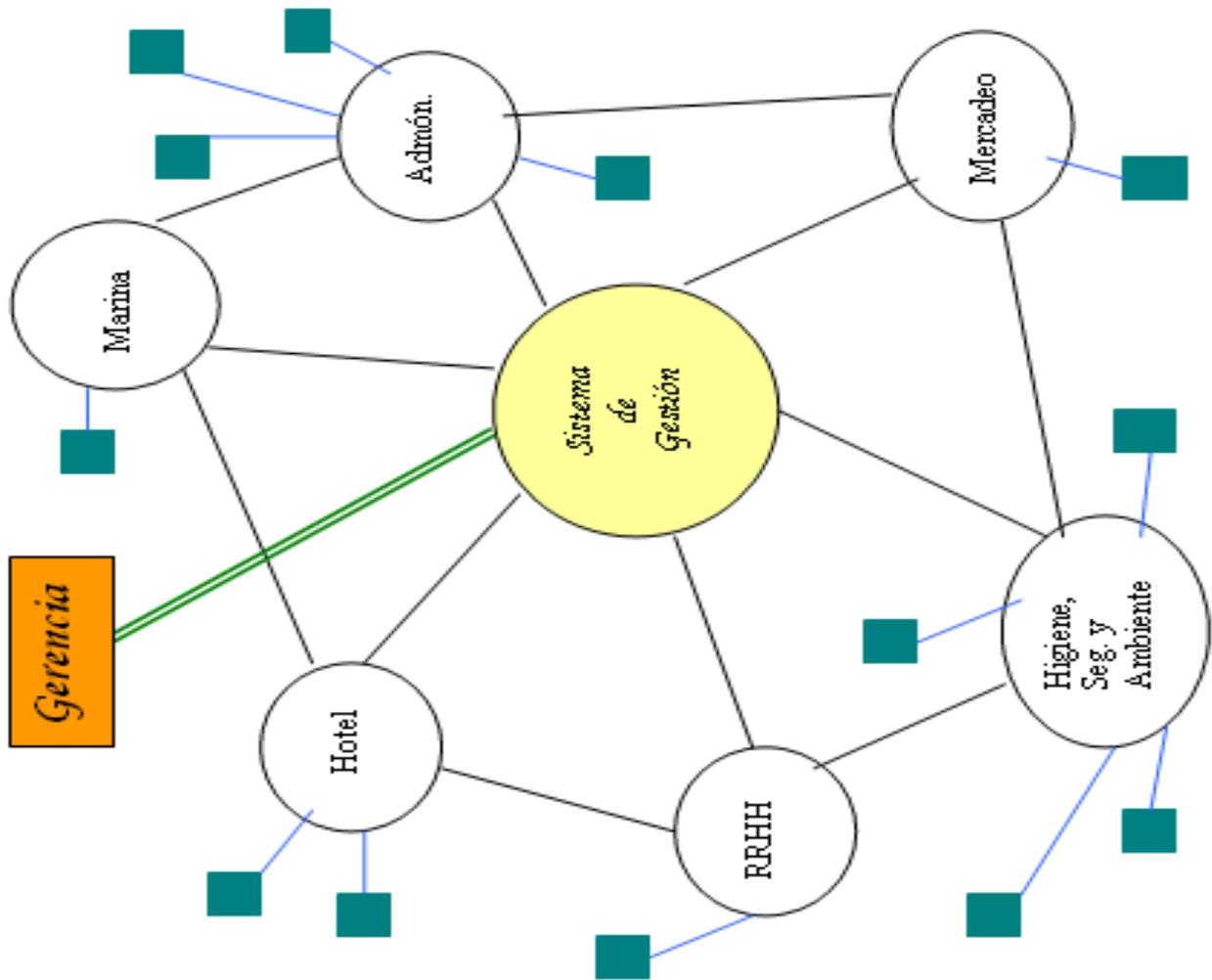
La propuesta de formación de unidades se hace en función de los lineamientos de reconversión organizacional. Los cambios que se han establecido en esta nueva propuesta son con el propósito de mejorar la eficacia del Sistema de Gestión para que permita tener una mayor participación en la articulación del recurso humano.

Se ha propuesto una área de Administración para llevar control absoluto de todo lo relacionado con la parte financiera de la Empresa (Ingresos y Egresos) y se amerita de la elaboración de un Sistema de Información Administrativo (SIA) que sea capaz de llevar un registro total de todas las actividades y operaciones que se llevan a cabo en MPS.

Para hacer posible la ejecución de la parte informática es necesario tener personal capacitado y dinámico lo que conlleva la participación total de todo el recurso humano para poder lograr y desarrollar de manera eficaz y eficiente la Implementación del Sistema de Gestión propuesto, porque de éste depende el grado de satisfacción que se alcance respecto a los objetivos planeados.

También se propone un Area de Higiene, Seguridad y Ambiente que proporcione las medidas necesarias de higiene, seguridad y excelentes condiciones de trabajo para todo el personal y de esta manera hacer que el personal de trabajo se sienta satisfecho no solo por su adquisición monetaria, sino también se sienta motivado, contento y con el deseo de desarrollar sus actividades de trabajo en buenas condiciones y con el equipo necesario.

Basados en la óptica de que el recurso humano es el activo principal de la Empresa y que de éstos depende la buena implementación del Sistema de Gestión, postulamos la instrumentación de un modelo en red que hace la referencia de la articulación del Sistema de Gestión con Recursos Humanos y todas las demás áreas de la Empresa.



**Figura 28. Articulación del Sistema de Gestión de MPS.**

Su principal función es identificar e integrar la gestión de los Procesos claves. Como no se pueden abordar todos los Procesos, hay que establecer prioridades y optimizar recursos. De este modo tenemos un Sistema de Integración en Red de Procesos de la Organización donde se sabe que el factor fundamental para que este tenga función es el recurso humano que hace posible la ejecución del Sistema de Gestión completo.

Todo esto permitirá llevar control adecuado con la participación de todos los miembros de la Empresa y que puedan relacionarse como equipo de trabajo. La propuesta de la estructura organizativa se ajusta a seis áreas (**ver anexo 11**):

**1. Marina**

⇒ Responsable de Harbor Master.

**2. Hotel**

⇒ Responsable de Alimentos y Bebidas

⇒ Recepción

**3. Administración**

⇒ Responsable de Administración.

⇒ Responsable de Finanzas.

⇒ Responsable de Contabilidad.

⇒ Responsables de Bodega.

⇒ Responsable de Informática.

⇒ Auxiliar de Contabilidad.

⇒ Conductor/Mensajero.

**4. Recursos Humanos**

⇒ Responsable de RRHH

**5. Mercadeo**

⇒ Responsable de Mercadeo.

**6. Higiene, Seguridad y Ambiente**

⇒ Responsable de Impacto Ambiental

⇒ Ingeniería Hidrosanitaria

⇒ Jefe de Seguridad.

⇒ Jefe de Mantenimiento.

## **Funciones Estructurales de los Órganos Técnico-Administrativo**

### ▪ **Marina y Hotel**

#### **Objetivo**

Planificar, dirigir, controlar y evaluar las diversas actividades desarrolladas en cada una de sus áreas operativas, garantizando el cumplimiento de objetivos y metas planteadas

#### **Actividades Principales de la Marina y Hotel**

- ✓ Revisar previsiones en cuanto a la cantidad de productos o servicios, cantidad de clientes atendidos, cantidad y tipos de servicios realizados diariamente.
- ✓ Optimizar los métodos de trabajo.
- ✓ Controlar la calidad de los servicios
- ✓ Reducir y controlar los desperdicios.
- ✓ Mantener una optima distribución de planta
- ✓ Garantizar un ambiente seguro de trabajo.
- ✓ Controlar las actividades operativas de cada uno de los departamentos.
- ✓ Establecer y mantener relaciones cordiales con los clientes.
- ✓ Planificar y coordinar con los diferentes responsables las actividades a desarrollar para el cumplimiento de los contratos en tiempo y forma.
- ✓ Supervisar la ejecución de políticas, programas y técnicas que se aplicarán en las operaciones (producción de bienes y servicios).
- ✓ Dirigir la instalación e implementación de nuevos procesos en la Marina y Talleres.
- ✓ Cooperar en la demostración de equipos y procesos nuevos.
- ✓ Establecer los procedimientos finales de procesos y estándares.
- ✓ Recibe información de control de inventarios de materia prima utilizada y no utilizada.
- ✓ Lleva control de calidad de los productos y servicios por medio de informes que recibe de los responsables de áreas y talleres.

- ✓ Revisar los resultados de las actividades y verifica que vayan acorde a los planes establecidos.
- ✓ Lleva el archivo y documentación relacionado con su actividad.
- ✓ Mantener actualizado el registro parcial de inventarios de los bienes de la empresa.
- ✓ Proporcionar los servicios técnicos a otras áreas de la empresa.
- ✓ Da aprobación de los gastos de compras para piezas en las maquinas de talleres.
- ✓ Proponer programas de mantenimiento en las maquinas, de seguridad industrial e higiene, de mejoramiento de las instalaciones de la Marina e innovaciones y tecnológicas en beneficio de los empleados y de la empresa.

▪ **Administración**

**Objetivo**

Efectuar el seguimiento y control de la administración de los recursos financieros, físicos y humanos de MPS, en todo su conjunto.

**Actividades Principales de Administración**

- ✓ Velar por la ejecución planeada de las transacciones financieras.
- ✓ Fomentar el desarrollo de los recursos humanos y el cumplimiento técnico de sus funciones dentro de MPS.
- ✓ Mantener un control sobre el uso y estado de los bienes que posee MPS.
- ✓ Coordinar la elaboración y control de los planes de gastos general y específicos de las instancias de MPS.
- ✓ Elaborar programas de control y motivación del personal Técnico-Administrativo de MPS.
- ✓ Vigilar el uso adecuado de los bienes físicos y controlar el estado contable de los mismos.
- ✓ Dirigir, implementar y difundir la actualización de los manuales de la organización de MPS.
- ✓ Elaborar informes periódicos y anuales sobre la implementación, desarrollo y resultados de los planes ejecutados por el área.

- ✓ Autorizar la elaboración de cheques previa revisión de requisitos establecidos.
- ✓ Planificar los pagos y compras, tanto a través de caja chica como por medio de cheques estableciendo las prioridades de cumplimiento en tiempo y forma.
- ✓ Mantener comunicación y coordinación constante con los responsables de las áreas, asegurando el buen funcionamiento del sistema contable a través de una supervisión oportuna.
- ✓ Planificar y supervisar las funciones de contabilidad y finanzas.
- ✓ Realizar informes de ejecución presupuestaria, anulación de cheques y pago de salarios.
- ✓ Dirigir y controlar el Presupuesto de MPS.
- ✓ Supervisar que los salarios, prestaciones sociales y condiciones de trabajo del personal administrativo sean adecuadas, de acuerdo a lo reglamentado por el Ministerio del Trabajo y Ministerio de Finanzas.
- ✓ Informar acerca del comportamiento del presupuesto real en contraste con el proyectado.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las normas contables.
- ✓ Proponer y aplicar normas de seguridad.

Dentro de esta Area se encuentran los siguientes departamentos:

- ***Finanzas***

### **Objetivo**

Planificar, organizar, dirigir y controlar los servicios administrativos (compras, transporte, etc.). Se encarga evidentemente con la sola limitación de las políticas y normas fijadas, de las actividades financieras y de lo concerniente a la administración de personal en la empresa.

### **Actividades Principales de Finanzas**

- ✓ Elaborar y controlar Presupuesto Anual.
- ✓ Elaborar y aprobar los presupuestos mensuales:
  1. De gastos de compra de materia prima, herramientas u otros.
  2. De gastos de ventas.
  3. De gastos de publicidad.
  4. De los gastos de servicios administrativos, tales como: alquiler de maquinaria, transporte, etc.
- ✓ Cuidar que se revisen detalladamente las facturas presentadas a cobro en la empresa.
- ✓ Supervisar y controlar los depósitos de las diferentes cajas.
- ✓ Formular el control presupuestario, ingresos de caja, desembolsos, cobros, créditos y nóminas.
- ✓ Cuidar de que se cobre oportunamente a clientes y a deudores.
- ✓ Cuidar de que se efectúen oportunamente los pagos requeridos, utilizando para ello, el control de vencimientos de acreedores elaborado por el contador.
- ✓ Realizar la facturación que va a ser presentada a los clientes.
- ✓ Elaborar los Estados Financieros de la Empresa.
- ✓ Efectuar pagos fiscales.

### ▪ **Contabilidad**

#### **Objetivo**

Realizar, registrar y controlar las operaciones contables generadas en la empresa, con el propósito de mantener actualizada la información que será de base para preparar los estados financieros y sus anexos, de acuerdo a principios de contabilidad y normas de control establecidos.

#### **Actividades Principales de Contabilidad**

- ✓ Recepcionar, registrar y controlar en libros las operaciones contables relacionada a los ingresos, egresos y operaciones varias.

- ✓ Revisar la información fuente para verificar que ésta se encuentra de acuerdo a procedimientos de control interno establecidos por la empresa.
- ✓ Elaborar, registrar y controlar los comprobantes de diario por:
  1. Amortización de pagos eventuales
  2. Pagos anticipados
  3. Pagos de consumo de servicios básicos.
  4. Ingresos
  5. Recibos de Caja, etc.
- ✓ Contabilizar, codificar y registrar la información contable recibida.
- ✓ Elaborar Comprobante General de Contabilidad.
- ✓ Elaborar comprobantes de corrección de las codificaciones contables erradas contenidas en los estados financieros y sus auxiliares respectivos.
- ✓ Elaborar, registrar y controlar notas de débito y crédito en concepto de comisiones bancarias, certificaciones, devoluciones de cheques sin fondos, ventas al contado y créditos reportados por circulación, cobranzas a clientes y deudores.
- ✓ Controlar minutas de depósitos a los bancos, facturas de ventas, consumo de combustible y planillas de pagos.
- ✓ Participar en la revisión de conciliaciones bancarias.
- ✓ Elaborar registros contables de los bienes circulantes diferidos, fijos y de capital, así como de los pasivos para ser cotejados con el valor de libros, deducciones, depreciaciones, amortizaciones y pólizas de seguros.
- ✓ Efectuar revisión de documentos contables sin valuación para su posterior agilización con las diferentes dependencias orgánicas de la institución.
- ✓ Participar en la liquidación de proyectos de inversión y en la elaboración de los datos básicos para la conformación de los Estados Financieros.
- ✓ Registrar y controla los libros para los requerimientos legales y fiscales.
- ✓ Registrar y controlar el vencimiento de la deuda a largo plazo tanto del principal como de los intereses, tanto en cuentas por cobrar como en cuentas por pagar.
- ✓ Elaborar resumen de ingresos para el flujo de caja.
- ✓ Elaborar trabajos de revisión y verificación del sistema contable cuando se practica auditoria interna.
- ✓ Contabilizar requisiciones de compras.

- ***Bodega***

**Objetivo**

Recibir, almacenar, registrar y controlar el ingreso y egreso de materiales, suministros, accesorios, repuestos y/o herramientas a bodega.

**Actividades Principales de Bodega**

- ✓ Verificar las cantidades de los artículos, materiales y/o herramientas.
- ✓ Asentar en Kardex las salidas de bodega manteniendo estos registros al día.
- ✓ Entregar materiales, accesorios, repuestos y/o herramientas.
- ✓ Realizar inventarios de existencias de materiales en bodega.
- ✓ Custodiar los artículos que se encuentran en bodega.

- ***Informática***

**Objetivo**

Brindar asistencia a los equipos, programas y medios computacionales para mantener al día el banco de datos y proveer a las demás áreas de mejores herramientas de cómputo para la realización del trabajo.

**Actividades Principales de Informática**

- ✓ Controlar y manejar el Sistema de Información actualizado.
- ✓ Actualizar e introducir los datos de los clientes que tiene la empresa
- ✓ Emitir informes referentes a información de clientes contenidos en el Sistema de Información.
- ✓ Programar y efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de cómputo.
- ✓ Actualizar periódicamente los programas y paquetes necesarios en los equipos de cómputo.
- ✓ Apoyar en la elaboración de diseños y formatos realizados en computadora.

- ✓ Apoyar y capacitar a las demás áreas en cuanto al manejo de cómputo y demás programas.

- **Recursos Humanos**

**Objetivo**

Mantener registro y control de expedientes laborales; intervenir en trámites laborales.

**Actividades Principales de Recursos Humanos**

- ✓ Elaborar planes de trabajo para todas las actividades de recursos humanos.
- ✓ Coordinar la atención de servicios al trabajador, como tramites al INSS, INATEC, transporte y otros.
- ✓ Coordinar el proceso de selección de personal:
  1. El mantenimiento actualizado de un banco de datos de candidatos.
  2. Las entrevistas a candidatos.
  3. La verificación de datos a los candidatos.
  4. La realización de pruebas prácticas y aplicación de test, etc.
- ✓ Da a los nuevos empleados información preliminar sobre la empresa, políticas y objetivos, planes de prestaciones, seguridad laboral, horarios de trabajo, etc.
- ✓ Planificar y coordina el desarrollo de planes de capacitación del personal administrativo.
- ✓ Presentar al INSS los avisos requeridos por éste, para efectos de liquidaciones, descuentos y otras.
- ✓ Autorizar orden de pago por servicios prestados en materia de salarios.
- ✓ Preparar la planilla salarial, supervisar y controlar el pago de la misma.
- ✓ Investigar los accidentes laborales, analizar las causas y preparar informe correspondiente.
- ✓ Desarrollar políticas sobre actividades y servicios, relacionados al bienestar físico de los empleados.
- ✓ Desarrollar programas de orientación, información en el trabajo y capacitación fuera de la empresa.

- ✓ Presentar propuestas de ordenamiento salarial, estructuras de cargos, estructuras administrativas y contenidos ocupacionales.
- ✓ Coordinar la capacitación de personal, contratación, control de asistencia, archivo de expedientes, selección, promoción, traslado, premios y sanciones, convenios colectivos, reclamos – demandas, servicios médicos (Seguridad e higiene ocupacional, prevención de accidentes, medicinas). Maneja la documentación de los empleados.
- ✓ Controlar la asistencia y puntualidad del personal en formatos establecidos.
- ✓ Elaborar informes de altas y bajas, y cambios en el personal.
- ✓ Mantener registro y control de expedientes laborales del personal, comprendiendo los detalles concernientes a sus progresos, ascensos, aumentos de salario, etc.
- ✓ Coordinar la preparación de la planilla salarial.
- ✓ Realizar reporte del INSS de las cotizaciones del personal.
- ✓ Concentrar los datos de los trabajadores que hayan faltado a sus labores con aviso o sin él.

- **Mercadeo**

**Objetivo**

Planificar e investigar estrategias de mercados o actividades de publicidad a fin de garantizar una eficaz comercialización de la producción de servicios de MPS

**Actividades Principales de Mercadeo**

- ✓ Propone políticas de precios, de canales de distribución, de nuevas líneas de productos y de actividades de ventas.
- ✓ Sugerir cambios en las políticas de precios o en las prácticas que involucran áreas territoriales, clases de clientes o líneas de productos.
- ✓ Garantizar operaciones en sus estudios dentro de los límites del presupuesto establecido.
- ✓ Revisar el sistema publicitario.
- ✓ Brindar pronósticos sobre volúmenes de ventas y futuros clientes, etc.
- ✓ Estimula los programas de incentivos de ventas.

- ✓ Detectar los aspectos en los productos y servicios que causan insatisfacción en los clientes.
- ✓ Desarrollar programas de promoción y de publicidad total para las unidades productivas.
- ✓ Analizar e informar sobre las condiciones económicas y del mercado (ingresos en la población, competencia, precios y tecnología de la competencia, preferencias del cliente, segmentación del mercado, etc.) y los controles gubernamentales (inflación, devaluación, impuestos, etc.) para conocer los efectos sobre las ventas.
- ✓ Evalúa los productos existentes en comparación con las líneas competitivas.
- ✓ Planificar y controlar el material de propaganda.
- ✓ Realizar estudios de políticas de descuento.

▪ **Higiene, Seguridad y Ambiente**

**Objetivo**

Brindar apoyo a las diferentes áreas para mejorar la calidad en los servicios

**Actividades Principales de Higiene, Seguridad y Ambiente**

- ✓ Revisar periódicamente cada departamento asignado y asegurarse que se cumplan las funciones asignadas.
- ✓ Coordinar y delegar la formulación de estrategias en cada área de trabajo orientadas al desarrollo, preservación y autosostenibilidad del entorno Ambiental Social.
- ✓ Estudiar y revisar constantemente el Estudio de Impacto Ambiental.
- ✓ Revisar y mantener al día la limpieza y arborización en todos los sectores del complejo turístico.
- ✓ Dar seguimiento a las Investigaciones Ambientales relacionadas a las áreas del proyecto.
- ✓ Mejorar continuamente el Sistema de tratamiento de Aguas Residuales y Control Ambiental.
- ✓ Actualizar y garantizar la operatividad del Estudio de Impacto Ambiental.

De esta área también se delegan departamentos como:

- ***Seguridad***

**Objetivo**

Garantizar la vigilancia, protección y prevención de los bienes materiales de la empresa.

**Actividades Principales de Seguridad**

- ✓ Custodiar y proteger los valores y bienes de la empresa.
- ✓ Recorrer periódicamente cada una de las áreas.
- ✓ Informar los desperfectos y daños de la planta física.
- ✓ Controla la entrada y salida de vehículos.
- ✓ Controlar al personal que ingresa previa consulta con la persona que lo atenderá.
- ✓ Recibir documentos y correspondencias.

- ***Mantenimiento***

**Objetivo**

Brindar y realizar servicios mantenimiento preventivo o correctivo de alta calidad en los equipos, maquinarias y otros derivados que ameriten de la asistencia de este servicio.

**Actividades Principales de Mantenimiento**

- ✓ Dar mantenimiento constante a todas las áreas de la Empresa.
- ✓ Brinda todos los tipos de servicios de mantenimiento al área del Hotel y especialmente a la Marina que es la que mas demanda este servicio.
- ✓ Controlar los equipos y maquinarias que se encuentran a su disposición y los equipos a los que este dando mantenimiento.
- ✓ Controlar todas las unidades a las que les brinde el servicio, ya sean maquinas, barcos o equipos de otro tipo.

- ***Ambiente***

**Objetivo**

Garantizar el buen uso de los factores ambientales para conservación y preservación de los Recursos Naturales.

**Actividades Principales de Ambiente**

- ✓ Garantizar el estudio y análisis de los Impactos Ambientales.
- ✓ Estar informado del desarrollo de los diferentes cambios que se realizan para verificar y analizar el impacto que este puede tener.

- ***Higiene***

**Objetivo**

Garantizar y velar por la Higiene en todo el Complejo Turístico.

**Actividades Principales de Higiene**

- ✓ Garantizar la buena presentación higiénica en toda la empresa, especialmente en las áreas del Hotel y la Marina.
- ✓ Garantizar que se cumplan todas las normas y reglas establecidas por el Ministerio de Salud.

## **C. Líneas de Autoridad, Responsabilidad y Coordinación**

Las líneas de autoridad están dispuestas en la división vertical del trabajo que va desde el directivo de más alto nivel hasta el directivo de nivel medio y, la línea de mando va desde el más alto nivel directivo hasta el personal operativo (**ver tabla 3**).

La línea de la responsabilidad va desde el más bajo hasta el más alto nivel de autoridad en dicha división. Estas líneas mantienen a MPS como una unidad operativa coordinada.

## 1. División del Trabajo:

La división horizontal del trabajo, que es la forma en que se organizan las actividades y, la división vertical del trabajo, que es la distribución de las actividades oportunas; en MPS se ha dispuesto de la forma siguiente:

DIVISION VERTICAL	DIVISION HORIZONTAL					
	Presidencia y Gerencia General	Marina y Hotel	Administración	RRHH	Mercadeo	Higiene, Seguridad y Ambiente
<b>Directivo Alto Nivel</b>	Presidente Gerente General					
<b>Staff de Nivel Superior</b>	Asesor Legal Auditor	Responsable	Financiero Administrador	Responsable		Responsables de Impacto Ambiental
<b>Directivo Nivel Medio</b>			Contador			Responsable de: Seguridad Mantenimiento, Ing. Hidrosanitaria
<b>Personal Operativo</b>		Ama de Llaves, Cheff Recepcionistas. mecánicos, carpinteros, Bomberos.	Informática Asistente Administrativo Auxiliar de Contabilidad Resp. de Bodega			
<b>Staff de Nivel Inferior</b>		Camareras, meseros, Botones Cocineros	Conductor			Afanadoras, Jardineros CPF.

**Tabla 3. Disposición de Líneas de Autoridad y Responsabilidad.**

## **2. Coordinación:**

La Coordinación de las áreas organizativas evitará las barreras ínter departamentales, y por ello se ha establecido una serie de dispositivos que permitan la colaboración y la prestación de los servicios de forma integrada. Los dispositivos son:

### **❖ Planificación del trabajo**

Consiste en la elaboración de un plan estratégico definido para un periodo de cinco años, dirigido por el equipo gerencial. Sobre la base del Plan estratégico y las áreas conformadas se desarrollará la planificación operativa anual y mensual.

Se requiere desarrollar planes de trabajo que incluyan:

1. Metas y Objetivos
2. Actividades a desarrollar
3. Participantes
4. Responsables
5. Medios de Verificación
6. Plazos

### **❖ Reglamentos y Lineamientos de Trabajo**

Es fundamental darle un cierto nivel de formalidad a la participación de las Unidades. La Gerencia General es la encargada de comunicar la línea directa de trabajo. En este sentido se recomienda el uso de los Estatus y Reglamentos Internos de MPS, los cuales establecen los Principios generales de participación de dichas áreas (**ver Anexo 12**).

### **❖ Informes:**

Se editaran informes de los avances de la planificación, informando a la Gerencia General de todas las actividades que realizan las unidades a través de medios electrónicos y escritos (informes mensuales); se preparara un boletín trimestral de amplia difusión para el personal que labora en MPS, con los resultados de los avances del plan operativo anual.

Estos deben reflejar la indicación de aquellas fallas a los programas y procedimientos que se hayan encontrado, con la indicación de los daños que se estima ha causado o pudiera causar. La adecuación o inadecuación de los programas, en relación con los objetivos y políticas señalados.

❖ **Estrategia:**

1. Definición de cronogramas de talleres de planificación
2. Lista de participantes
3. Conformación de las unidades
4. Uso de documentos: Manual de la Organización y funciones, de Procedimientos, Normas y Políticas y Reglamento Interno.

### **4.5.3 Etapa de Capacitación del Personal y Reingeniería**

En esta Etapa es donde se inicia el Proyecto, la Alta Dirección debe transmitir el compromiso y el apoyo a los nuevos cambios. Razón por la cual es necesario adoptar un nuevo estilo de liderazgo (**ver anexo 13**) donde el personal operativo pueda participar en las acciones de mejora para MPS, a fin de que los cambios que se obtienen sean de óptimo beneficio tanto para la Empresa como para los trabajadores .

Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir los puntos donde se encuentra débil el personal de MPS. Puntos clave en los que deberá trabajar la Empresa para mejorarlos mediante el desarrollo profesional de estos, tanto para el rendimiento de los mismos como de la Empresa.

Mediante la evaluación del desempeño se puede observar como es que se vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, también averiguar que sectores de la Empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a actitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos estipulan claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá. Se utilizan para comparar contra ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo son:

- ⇒ Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- ⇒ Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo del personal, no solo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- ⇒ Cambiar la aptitud del personal, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima satisfactorio entre los compañeros de trabajo, aumentar su motivación y hacerlo mas receptivo a las técnicas de supervisión y Gerencia.

Beneficios que se obtendrían con la capacitación:

- ⇒ Facilidad en los cambios y en la innovación.
- ⇒ Aumento de la eficiencia.

- ⇒ Aumento de las habilidades del personal.
- ⇒ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ⇒ Conduce la rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ⇒ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ⇒ Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ⇒ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ⇒ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ⇒ Permite el logro de metas individuales.
- ⇒ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

La Empresa debe asegurar que las personas que ejecutan actividades que puedan causar problemas significativos, tengan la competencia de asumir sus responsabilidades. Al mismo tiempo debe asegurar que todo el personal este informado de:

- ⇒ Las políticas de la Empresa.
- ⇒ Los programas de Gestión.
- ⇒ El conjunto de buenas prácticas operativas.
- ⇒ Los problemas actuales o potenciales de sus actividades.
- ⇒ Las consecuencias de no seguir los procedimientos de operación.

Es importante confirmar que todo el personal cuyo trabajo pueda crear un impacto significativo en MPS sea entrenado adecuadamente, para manejar la problemática de las actividades operativas y administrativas.

#### **4.5.4 Etapa de Implementación del Sistema de Gestión en todas las áreas de “Marina Puesta del Sol Resort”**

En esta etapa debe plasmarse la realidad de todo lo que se escribió en los procedimientos. Debe nombrarse un responsable del Aseguramiento de la Calidad, quien coordinará todas las actividades planificadas, consensuando los cambios con todo el personal involucrado y asegurándose de que todas las revisiones y aprobaciones se lleven a cabo.

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE MPS

ETAPAS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	OBSEVACIONES
<b>I Etapa de Diagnóstico</b>													
1 Elaboración del Diagnóstico													<b>2005</b>
a- Servicios													
b- Liderazgo													
c- Recursos Humanos													
d- Proveedores y sub contratistas													
e- Sistema de Gestión anterior													
f- Sistema de Información Administrativo													
g- Competitividad													
h- Medio Ambiente													
<b>II Etapa de Planificación</b>													
1 Valoración, depuración y concretar el diagnóstico													
2 Recursos Humanos													<b>2006</b>
a- Especialistas													
b- Asistentes													
3 Recursos Materiales													
a- Papelería y Utiles de Oficina													
b- Material Didáctico													
c- Otros													
4 Elaboración de Documentos de Sistema de Gestión													
a- Manual de Funciones por áreas													
b- Manual de procedimientos por áreas													<b>2007</b>
c- Instructivos													
d- Documentos de medición, monitoreo y control													
e- Medio Ambiente													
5 Organización (Reingeniería, Reorganización)													
6 Propaganda													
7 Articulación del Sistema de Gestión													
a- Primera Etapa													
b- Segunda Etapa													<b>2008</b>



A continuación se presenta un análisis Costo Beneficio a nivel subjetivo que representa la conveniencia o no conveniencia de la ejecución del proyecto y además el estimado de la Implementación del Sistema de Gestión.

**Tabla 4. Análisis Costo / Beneficio sin Proyecto.**

<b>SIN PROYECTO</b>		
<b>PRINCIPIOS</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>COSTOS</b>
1. Calidad en los Servicios	Procesos y control eficaces para la seguridad de las operaciones orientadas solo para el servicio.	Alta inversión en construcción física y reingeniería de los Procesos sin hacer énfasis en Recursos Humanos.
2. Liderazgo	El desarrollo del trabajo es individual enfatizando en la en la centralización en las actividades, sin cultura de responsabilidad publica.	Alta inversión de tiempo y dinero en la centralización de las actividades de trabajo en una sola persona.
3. Recursos Humanos	Se capacita solo al personal que desempeñan las actividades de la Empresa mas importantes, y no se le da estímulos a los trabajadores, solo se les proporciona un ambiente seguro y adecuado de trabajo.	Solo se invierte en programas de capacitación a personal calificado en lugares de alto prestigio para no tener que dar entrenamiento.
4. Calidad de Proveedores y Subcontratistas	Adquisición de materia prima del exterior. Se procura el cumplimiento de las necesidades y especificaciones del cliente de acuerdo al servicio brindado.	Los proveedores y subcontratistas tienen que cumplir con especificaciones del Presidente del proyecto.
5. Aseguramiento de la Calidad del Sistema de Gestión	No se cuenta con un Sistema de Gestión, solo se consideran los aspectos organizacionales de	Se invierte demasiado tiempo y recursos para escribir y validar todos los procedimientos que delega
6. Sistema de Información		

<p>Administrativos (SIA)</p> <p>7. Comparación Estratégica</p> <p>8. Seguridad y Control Ambiental</p>	<p>manera tradicional.</p> <p>Evidencias documentadas de los procesos de trabajo.</p> <p>Ahorro de tiempo en el entrenamiento del personal nuevo.</p> <p>La planificación estratégica la realiza el Presidente, ya que es la única Empresa que brinda este tipo de servicio a nivel Nacional.</p> <p>Utilización de tecnologías y contratación de expertos que contribuyan a la conservación del medio ambiente.</p>	<p>la administración moderna.</p> <p>Alta inversión en implementación y desaprobación del Sistema de Información actual de acuerdo a las principales conformidades y no conformidades encontradas en el diagnóstico.</p> <p>Alta inversión estratégica en Estudios de Competitividad.</p> <p>Alta inversión en monitoreo, seguimiento y control ambiental de los procesos.</p>
--	--	--

**Tabla 5. Análisis Costo / Beneficio con Proyecto.**

<b>CON PROYECTO</b>		
<b>PRINCIPIOS</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>COSTOS</b>
1. Calidad en los Servicios	Seguridad de que las operaciones y el control de los procesos sean eficaces y adecuados.	Alta inversión en reorganización y reingeniería de los Procesos, recursos materiales e Infraestructura.
2. Liderazgo	Propiciar acciones que conlleven al desarrollo del trabajo individual y en equipos, enfatizando en la formación de Bases y Valores en los empleados, así como una cultura de responsabilidad pública.	Inversión de tiempo y dinero en la conscientización de todas las áreas en temas sensibles como la resistencia al cambio, relaciones interpersonales, etc.
3. Recursos Humanos	Capacitación del Personal de acuerdo a las necesidades de la Empresa, fomentada en políticas de reconocimiento y estímulo de cada trabajador, con un ambiente seguro y adecuado de trabajo.	Inversión en programas de capacitación, entrenamiento, reentrenamiento y pasantías del personal. Mejoras de las condiciones ergonómicas.
4. Calidad de Proveedores y Subcontratistas	Garantía de adquisición de materia prima de calidad. Cumplimiento de las necesidades y especificaciones del cliente. Se da confianza a los clientes de que reciben un Servicio de Calidad.	Convencer a los proveedores y subcontratistas de que tienen que cumplir con normas específicas de calidad, que cumplan con los requerimientos de la Empresa.
5. Aseguramiento de la Calidad del Sistema de Gestión	Formación de empleados capaces que propiciarán acciones que bajarán los costos de operación y aumentarán los ingresos de la Empresa.	Inversión de tiempo y recursos para escribir y validar todos los procedimientos.

<p>6. Sistema de Información Administrativos (SIA)</p>	<p>Evidencias documentadas de los procesos de trabajo.</p> <p>Ahorro de tiempo en el entrenamiento del personal nuevo.</p>	<p>Discriminar las principales conformidades y no conformidades encontradas en el diagnóstico, para ser estructuradas según el diseño del Sistema de Gestión.</p>
<p>7. Comparación Estratégica</p>	<p>Consolidación de Ventajas Competitivas</p>	<p>Inversión estratégica en Estudios de Competitividad.</p>
<p>8. Seguridad y Control Ambiental</p>	<p>Utilización de tecnologías limpias que contribuyan a la conservación del medio ambiente.</p> <p>Implementación de acciones seguras que protejan la integridad física de los trabajadores al desarrollar los procesos de cada una de las áreas de la Empresa.</p>	<p>Inversión en monitoreo, seguimiento y control ambiental de los procesos.</p> <p>Recursos materiales para la protección y seguridad de los trabajadores.</p>



a- Primera Etapa							400.00							400.00
b- Segunda Etapa	400.00													400.00
<b>III Etapa de Capacitación del Personal</b>			<b>1,000.00</b>					<b>6,000.00</b>						
<b>IV Etapa de Implementación</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,950.00</b>	<b>1,950.00</b>	<b>750.00</b>	<b>750.00</b>	<b>900.00</b>	<b>1,700.00</b>	<b>1,700.00</b>	<b>1,700.00</b>	<b>900.00</b>	<b>900.00</b>	<b>900.00</b>	<b>15,600.00</b>
1 Articulación del Sistema de Gestión								800.00	800.00	800.00				2,400.00
2 Reorganización							900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	5,400.00
3 Desarrollo (implementación del plan total)	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00										4,800.00
4 Retroalimentación			750.00	750.00	750.00	750.00								3,000.00
<b>v Etapa de Monitoreo</b>	<b>650.00</b>		<b>650.00</b>		<b>650.00</b>		<b>400.00</b>		<b>400.00</b>		<b>300.00</b>			<b>3,050.00</b>
1 Unidad de Aseguramiento de la Calidad	650.00		650.00		650.00		400.00		400.00		300.00			
<b>VI Etapa de Control</b>	<b>1,300.00</b>	<b>1,300.00</b>	<b>1,300.00</b>	<b>1,300.00</b>							<b>1,000.00</b>	<b>1,000.00</b>	<b>1,000.00</b>	<b>8,200.00</b>
1 Estándares de cumplimiento											1,000.00	1,000.00	1,000.00	3,000.00
2 Retroalimentación	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00										5,200.00
<b>TOTAL DE TODAS LAS ETAPAS</b>	<b>4,420.00</b>	<b>3,370.00</b>	<b>5,620.00</b>	<b>5,120.00</b>	<b>3,450.00</b>	<b>4,550.00</b>	<b>7,980.00</b>	<b>8,330.00</b>	<b>8,000.00</b>	<b>6,800.00</b>	<b>5,800.00</b>	<b>4,250.00</b>	<b>\$ 67,690.00</b>	

Tabla 6. Análisis Económico del Sistema de Gestión

**NOTA:**

*La distribución de los valores en la tabla es la siguiente:*

*Etapa de diagnóstico.....U\$ 7,800.00 (1 año)*

*Etapa de Planificación.....67,600.00 (U\$ 27,040.00 \* 2.5 años)*

*Etapa de capacitación.....12,000.00 (6,000.00 \* 2 años)*

*Etapa de Implementación.....15,600.00 (1 año)*

*Etapa de Monitoreo.....3,050.00 (1 año)*

*Etapa de Control.....8,200.00 (1 año)*

**TOTAL DE LA INVERSION U\$ 114,250.00**

#### **4.5.5 Verificar los efectos de la Implementación del Sistema de Gestión.**

Aquí debe constatarse de que los objetivos se cumplen en la medida de lo proyectado, es decir verificar si lo realizado se ajusta a lo previsto, mediante auditorías internas (**ver anexo 13**). Cada Área o Departamento deberá implementar todas las acciones correctivas necesarias para la mejora de la efectividad del Sistema.

#### **4.5.6 Mejora del Sistema**

Dado que el Sistema de Gestión es vivo y dinámico, éste debe mejorarse día a día para que sea útil. Debe elaborarse una planificación para la implementación de las acciones correctoras, estableciendo fechas para la implementación de nuevas auditorías internas que verifiquen la efectividad de las acciones correctivas, hasta que el Sistema sea operativo. Cuando se hayan realizado todas las acciones correctivas, es conveniente programar una auditoría con una Entidad Externa para concertar una Evaluación Formal, para la obtención de un Certificado de Calidad del Sistema empleado por la Empresa.

### **4.6 Documentación y Competencia Técnica del Sistema de Gestión**

El Sistema de Gestión debe estar debidamente documentado sobre la base de un Manuales, Políticas, Planes Estratégicos, Planes Operativos y un Sistema de Registros de la Calidad y un adecuado Sistema de Archivo.

Este procedimiento se efectúa con el propósito de establecer el proceso para la revisión, distribución e implementación de los documentos que describen y controlan el Sistema de Gestión. Las copias de los documentos se numerarán secuencialmente. La distribución de las copias para su control, serán responsabilidad de una persona designada. Cada persona que tenga en su poder alguna copia controlada de la documentación del Sistema de Gestión será responsable de esta. Una persona designada tendrá la función de distribuir los nuevos documentos revisados y retirará los que no tengan validez.

La **tabla 7** es un ejemplo de cómo puede controlarse la documentación del sistema de Gestión y en poder de quien se encuentra.

<b>DOCUMENTO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Política de la Empresa		
Identificación de fuentes de impacto		
Normativas de la Empresa		
Capacitación de Personal		
Comunicación Interna		
Comunicación Externa.		
Preparación Ante Emergencias.		
Acciones Preventivas y Correctivas		
Auditorias del Sistema de Gestión		
Otros Documentos		

**Tabla # 7. Control de la documentación del Sistema de Gestión**

En cuanto a la competencia técnica, se deberán tomar algunas disposiciones que aseguren el cumplimiento de:

#### **4.6.1 Documentación Requerida**

- Planes
- Misión y Visión
- Políticas
- Sistemas
- Programas
- Procedimientos e Instrucciones
- Contratos

- Protocolos
- Enmiendas
- Correspondencia
- Cuaderno de anotaciones (libretas de datos crudos)
- Registro de entrenamientos
- Procedimientos Normalizados de Trabajo
- Fichas Técnicas de los Equipos e Instrumentos
- Formatos y Hojas de Registro

#### **4.7 Organización para la Calidad del Sistema de Gestión**

La coordinación de las actividades de la calidad a través de un Sistema de Gestión, en cualquier Empresa, requiere dos aspectos:

1. Coordinación para el control
2. Coordinación para crear el cambio

Para lograr una excelencia en la calidad del Sistema de Gestión, la Alta Dirección debe guiar el esfuerzo hacia:

Establecer y servir al consejo de calidad.

Establecer políticas de calidad

- Establecer y desplegar las metas de calidad.
- Proporcionar los recursos.
- Proporcionar adiestramiento orientado al problema.
- Estimular el mejoramiento.
- Proporcionar recompensas y reconocimientos.

Un Consejo de Calidad es un grupo de administración de alto nivel que desarrollan la estrategia de calidad y que apoyan su implantación.

- Formular las Políticas de Calidad
- Estimar las dimensiones generales del problema de calidad
- Establecer una infraestructura que incluya consejos de calidad, el sistema de proyectos, la asignación de responsabilidades.
- Planear adiestramiento a todos los niveles.
- Establecer apoyos para los equipos.
- Proporcionar la coordinación.
- Establecer nuevas medidas para la revisión del avance.
- Diseñar un plan para dar reconocimientos
- Establecer un plan de publicidad de las actividades relacionadas con la calidad

Los mandos medios ejecutarán la estrategia de calidad a través de diferentes labores.

- Determinar los problemas de la calidad para solucionarlos.
- Servir como líderes de varios tipos de equipos de calidad.
- Servir como miembros de los equipos de calidad
- Servir en las tareas de apoyo al Consejo de Calidad.
- Guiar las actividades de calidad dentro de su propia área demostrando un compromiso personal y alentando a sus empleados.
- Identificar a los clientes y proveedores y tomar en cuenta sus necesidades.

Los Equipos de Calidad crean el cambio. Cuatro tipos importantes de equipos son:

- Equipos de proyectos de calidad
- Círculos de calidad
- Equipos de calidad del proceso de negocios
- Equipos auto administrados.

## **4.8 Reportes e Informes Finales sobre la Calidad del Sistema de Gestión**

Para aquellos involucrados en la administración o reglamentación de MPS, la información sobre la calidad se deriva de múltiples fuentes de información operativa.

*Informes Operativos:* están diseñados para ayudar a realizar las operaciones diarias con énfasis especial en el logro del mejoramiento.

*Informes Ejecutivos:* se limitan sobre la calidad, resúmenes de la información, sobre la calidad en la Empresa y los resúmenes de reclamaciones de los clientes. La información que necesitan los administradores sobre el control ejecutivo varía mucho entre compañías dependiendo de la naturaleza del producto, el grado en el que se han resuelto los problemas de control. En muchas compañías estos informes ejecutivos resumidos los suministran los auditores independientes. Tales auditorías ayudan a asegurar que el sistema de informes que reflejen correctamente lo que en realidad esté ocurriendo respecto a la calidad del Sistema de Gestión.

## **4.9 Archivos o Sistemas de Información de la Calidad del Sistema de Gestión**

Un Sistema de Información de la Calidad (SIC), es un método organizado para recolectar, almacenar y reportar la información sobre la calidad para ayudar a los tomadores de decisiones en todos los niveles.

El alcance de un sistema de información de la calidad del Sistema de Gestión puede variar desde un sencillo Sistema que cubre los datos de la inspección en proceso a un amplio Sistema que cubre toda la información sobre la efectividad global de Servicios o Procesos importantes. Otros aspectos más específicos a tomar en cuenta son:

- Cuáles son los datos que deben ser archivados?
- Almacenamiento y Recuperación de Registros y Datos
- Standard de las Industrias de Archivo
- Períodos en que el material debe ser archivado

## CONCLUSION

1. Se determinó a través de diversos instrumentos que las fortalezas y debilidades de la Empresa “Marina Puesta del Sol”, no contribuyen a consolidar un Sistema de Gestión como una herramienta que coadyuve a su posicionamiento en el mercado.
2. Se demuestra a través de un Modelo de “Sistema de Gestión” que la Empresa “Marina Puesta del Sol” requiere de una reorganización estructural completa, mediante mecanismos basados en Principios y Políticas emanadas de la Alta Gerencia.
3. Se plantea que un Sistema de Documentación y Archivos adecuados, permitirá a la Empresa MPS, tener evidencias claras de su comportamiento en función de la calidad del Sistema de Gestión.
4. La Empresa MPS requiere impulsar Políticas de Motivación, Inserción y Capacitación de su personal, como el elemento clave que debe impulsar y desarrollar el Sistema de Gestión.
5. Se destaca que la Empresa MPS, requiere cumplir con el proceso de modernizar a través de Auditorías Internas y Externas que propicien la mejora continua.

## **6. RECOMENDACIONES**

1. Evaluar las posibilidades de implementar el Modelo del Sistema de Gestión como principal instrumento de trabajo a la mayor brevedad posible.
2. Explorar las posibilidades de contratar asesoría interna o externa al cumplimiento de la implementación del Sistema de Gestión.
3. Establecer vínculos más estrechos con instituciones que pueda servir para el montaje del Sistema de Gestión como el MIFIC y UNI.

## BIBLIOGRAFIA

1. Stoner James; Freeman R. Edward; Gilbert Jr. Daniel, Administración, Sexta Edición (Mexico, Prentice Hall, 1997) pag. 261.
2. <http://www.asambleanacional.org.ni>. Leyes que regulan la creación de Proyectos Turístico, Managua, nicaragua 2004-2005.
3. Diciembre 2000. Norma de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000:2000 (ES).
4. Agosto 2000. Norma de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9004:2000 (ES).
5. Wherther, William B; Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, tercera edición (Mexico: Mc Graw Hill Interamericana, 1993).
6. Evert E. Adam Jr; Ronald J. Ebert, Administración de la Producción y las Operaciones, (Mexico, Prentice Hall, 2000) pag.42.
7. <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>.
8. Enciclopedia de la Mediana y Pequeña Empresa, Tomo II, pag. 211-217, Editorial Océano.
9. Documento de Nomenclatura Estructural, Ministerio del Trabajo de Nicaragua, 1990.
10. Piura, López Julio, Introducción a la Metodología de la Investigación Científica, Primera Edición (Cooperación Española) 1994.
11. Dessler, Gary, administración de Personal, Octava Edición, (Prentice Hall, 2001), pag.728.

12. Irwin, Richard D, *Marketing Internacional*, Octava Edición (Mc Graw Hill, 1995), pag. 864.
13. Delp, Peter y Otros, *Análisis de Proyectos*, Segunda Edición, (ICAP, Febrero 1992).
14. Caldera Mario, *Folleto de Modulo de desarrollo organizacional*, (Nicaragua, 2004).
15. Huete Manuel, *Folleto de Organización I*, (Nicaragua, 1999) 135 pag.
16. Fincowsky, Franklin, *Organización de Empresas*, (México: Mac Graw Hill Interamericana editores SA., 1998), 341 pag

*A***NEXOS**

## **ANEXO 1**

Normativas y Aspectos Legales que debe cumplir el proyecto.

## **Normativas y Aspectos Legales que debe cumplir el Proyecto.**

La realización de este proyecto fue aprobada por el Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales (MARENA), esta es la institución encargada de otorgar el permiso ambiental para la realización de este proyecto y de mantener sucesivamente el control sobre su manejo. Para esto fue necesaria la realización del Estudio del Impacto Ambiental como requisito de ejecución.

En la identificación de los requerimientos legales y normativas ambientales se debe considerar el conjunto de cuerpos legales que rigen a la empresa. Las leyes que regulan este proyecto son:

Ley No 217 Ley general del medio ambiente.

Ley No 274 Ley Básica para la Regulación de Plaguicidas, Sustancias Tóxicas, Peligrosas y Otras Similares y su Reglamento.

Decreto 49-98 Reglamento de la Ley Básica para la Regulación de Plaguicidas, Sustancias Tóxicas, Peligrosas y Otras Similares.

Norma ministerial sobre las disposiciones básicas de higiene y seguridad en los lugares de trabajo.

Norma técnica obligatoria Nicaragüense Ambiental, para el manejo, tratamiento y disposición final de los desechos sólidos peligrosos y no peligrosos.

El Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) avala el proyecto bajo la ley de incentivo para la Industria Turística de la Republica de Nicaragua (Ley No. 306) y su respectivo reglamento (Decreto No. 89-99).

El Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI), Dirección de Transporte Acuático, el cual aprobó el diseño de las estructuras acuáticas de la Marina.

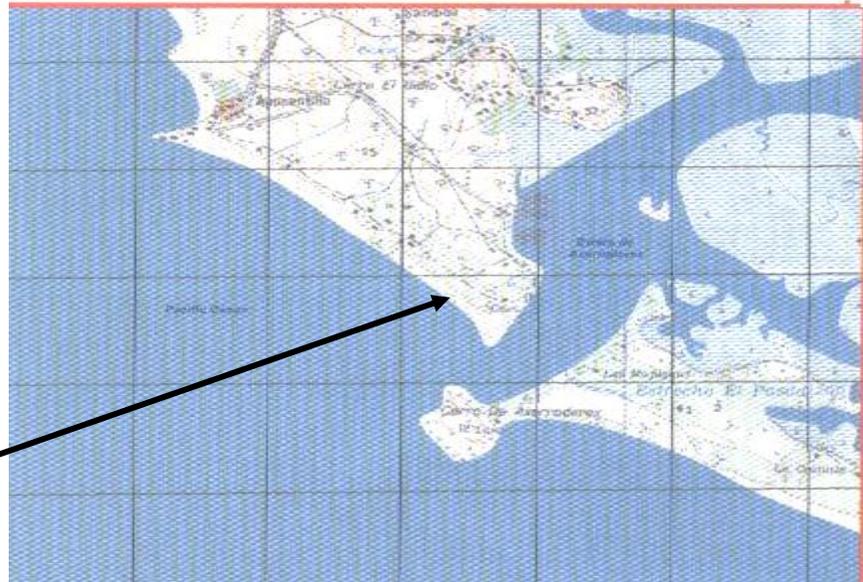
Otras instituciones del estado como: El Instituto Nicaragüense de Energía (INE), Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), Dirección de Recursos Naturales, la Dirección General de Migración y Extranjería del Ministerio de Gobernación y la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Finanzas.

La alcaldía de El Viejo, Chinandega, otorgó todos los permisos correspondientes a MPS, y está inscrita en el Registro Publico de este departamento, con el numero 1,171, paginas 71 al 76 del tomo 37 del libro segundo mercantil ordinario y con el numero 15,970, paginas 253 al 255, del tomo 28 del libro de personas.

## **ANEXO 2**

Mapa de Localización de “Marina Puesta del Sol Resort”.

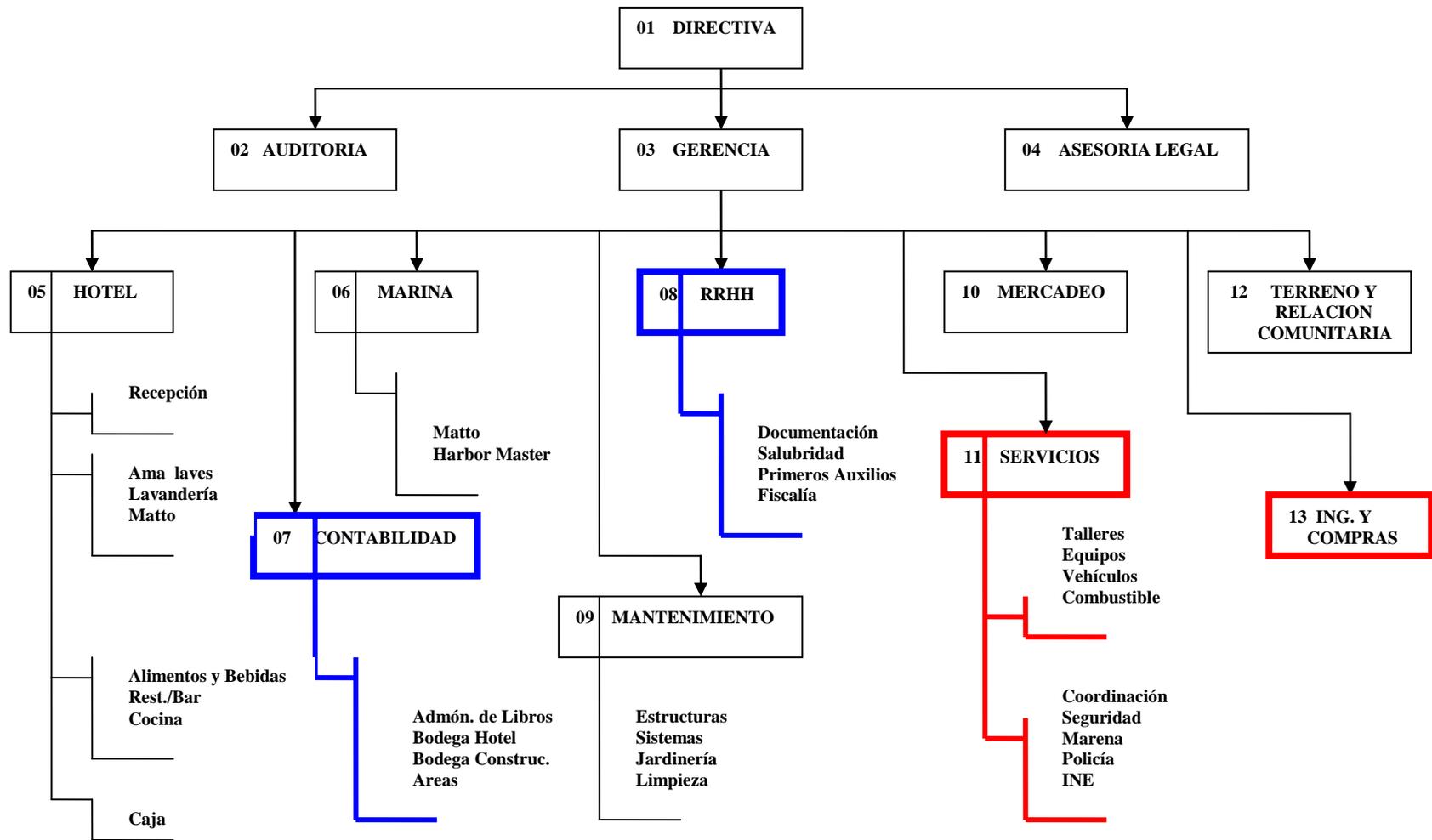
# MAPA DE LOCALIZACION DE “MARINA PUESTA DEL SOL RESORT”.



**Marina Puesta del Sol Resort**

## **ANEXO 3**

Organigrama actual de “Marina Puesta del Sol Resort”.



**ORGANIGRAMA ACTUAL**

## **ANEXO 4**

### *Test Valorativo*

¿Cómo se puede saber si la Empresa esta bien o mal organizada?

## Test “Cómo se puede saber si la empresa esta bien o mal organizada”

El criterio evaluativo de este Test es de diez puntos por cada respuesta afirmativa, y la ponderación de los resultados se hace sobre la base de que ochenta o mas puntos indican la existencia de una buena organización; entre setenta y cuarenta puntos reflejan que la organización es regular; y treinta o menos puntos implican que la organización es muy deficiente y que deben realizarse muchos cambios para mejorarla.

INDICADORES	SI	NO
1. ¿El termino “Organización” tiene importancia y merece atención dentro de la Empresa?		<input checked="" type="checkbox"/>
2. ¿Existe una base escrita sobre las políticas fijadas por la empresa?		<input checked="" type="checkbox"/>
3. ¿Se puede decir que están especificadas con el suficiente detalle las funciones y las consiguientes responsabilidades?		<input checked="" type="checkbox"/>
4. ¿Se tienen en cuenta para lo establecido en el punto tres, los condicionamientos Personales?		<input checked="" type="checkbox"/>
5. Existen procedimientos homogéneos – planes de organización interna – en Materia de operatividad?		<input checked="" type="checkbox"/>
6. ¿Cada participante en la actividad empresarial, tiene su inmediato superior? ¿Pero tiene solamente uno?		<input checked="" type="checkbox"/>
7. ¿Existen esquemas en los que se plasmen las relaciones organizativas?		<input checked="" type="checkbox"/>
8. ¿Son conocidas las condiciones reales de la empresa y se encuentran establecidas en el esquema que refleja la organización?		<input checked="" type="checkbox"/>
9. ¿El máximo responsable tiene un lugar concreto en el esquema organizativo?	<input checked="" type="checkbox"/>	
10. ¿Existe la responsabilidad real de que con cierta regularidad se haga una revisión de las bases organizativas y se modifique lo que corresponda?	<input checked="" type="checkbox"/>	

## **ANEXO 5**

Formato de Entrevista del Area Operativa.

## GUIA DE ENTREVISTA (AREA OPERATIVA)

La presente guía de entrevista esta dirigida a los empleados operativos de la empresa turística Marina Puesta del Sol Resort.

Con esta entrevista se pretende evaluar el funcionamiento actual de la empresa, con el fin de realizar un modelo estratégico para un Sistema de Gestión que permita mejorar el funcionamiento en esta organización.

### DATOS GENERALES

Fecha: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo que labora en la Empresa: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

<b>Escolaridad</b>	<b>Incompleta</b>	<b>Completa</b>
Primaria		
Secundaria		
Diversificado		
Ninguna		

### Aspectos de Planeación

1- ¿Conoce cuáles son los propósitos y misión de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Se encuentra por escrito? \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

2- ¿Conoce cuáles son los objetivos y metas hacia los cuales se dirigen las actividades de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Describe \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3- ¿Existen reglas que lo orienten en cuanto a que acciones puede realizar y cuales no?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Están por escrito? \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4- ¿Conoce algún tipo de política que le sirvan de guía en la toma de decisiones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5- ¿Existen procedimientos por escrito que lo orienten en el desarrollo de su trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### **Aspectos Organizativos**

6- ¿Recibe órdenes de más de una persona?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

7- ¿Sabe exactamente quien es su jefe inmediato?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8- ¿Conoce claramente cuáles son las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

---

9- ¿Existe un organigrama en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10- ¿Realiza labores fuera de las actividades para las que fue contratado?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## **Aspectos de Integración**

11- ¿Antes de comenzar con este empleo, fue sometido a una entrevista?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12- ¿Firmó un contrato de trabajo antes de iniciar este empleo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13- ¿Cuándo inicio su trabajo, se le explico con claridad y en forma realista que labores debía desempeñar.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14- ¿Ha recibido alguna charla o curso por parte de la empresa para mejorar el desarrollo de su trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15- ¿El espacio físico, mobiliario y equipo del que se dispone es suficiente y adecuado para el cumplimiento de sus actividades y responsabilidades?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### **Aspectos de Dirección**

16- ¿Ha recibido por parte de la empresa algún premio o reconocimiento por el buen desempeño de su trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17- ¿Considera que existe una buena relación con su jefe?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18- ¿Se atiende sus opiniones para mejorar el trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

19- ¿Cree que existe trabajo en equipo entre sus compañeros de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20- ¿Considera que existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Describe \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21- ¿Cree que existe buena comunicación con su jefe?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Describa \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **Aspectos de Control**

22- ¿Se supervisa el cumplimiento de las tareas y actividades asignadas a su cargo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Quién lo supervisa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23- ¿Existen normas o criterios establecidos que permitan medir su desempeño en el trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24- ¿Sabe que hacer en caso que ocurra un accidente en la empresa o lugar de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **ANEXO 6**

Formato de Entrevista del Area Administrativa.

## **GUIA DE ENTREVISTA (AREA ADMINISTRATIVA)**

La presente guía de entrevista esta dirigida al administrativo de la empresa turística “Marina Puesta del Sol Resort”.

Con esta entrevista se pretende evaluar el funcionamiento actual del desempeño de la empresa, con el fin de realizar un modelo estratégico del Sistema de Gestión que permita mejorar el funcionamiento en esta organización.

### **Aspectos de Planeación**

1. ¿Están claramente definidos y por escrito los propósitos y misión de la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

2. ¿La empresa cuenta con los objetivos y metas claramente definidos?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

3. ¿Se han establecidos reglas que describan con claridad las acciones especificas requeridas o bien que no se deban llevar a cabo?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

4. ¿Considera que se han establecido dentro de la empresa, políticas que le sirvan de guía al momento de tomar ciertas decisiones?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

### **Aspectos Organizativos**

5. ¿Existe un organigrama en la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

6. ¿Existe un manual que describa cada puesto de trabajo en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿En caso de ausencia, existe otra persona que pueda tomar decisiones, si esto fuera necesario?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Considera que en la empresa se encuentra claramente marcadas y definidas las áreas de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Cree que los empleados de la empresa son personas con iniciativa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### **Aspectos de Integración**

10. ¿Se lleva a cabo un proceso de reclutamiento de personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿Existen procesos establecidos para la selección de personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿Existe algún tipo de escala salarial para el pago de los empleados?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13. ¿Existe un expediente o registro de cada empleado en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. ¿Existe un programa de inducción a la empresa y al puesto de trabajo dirigido a los nuevos trabajadores?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15. ¿Se imparten cursos de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Con que frecuencia?\_\_\_\_\_

16. ¿Se planea la adquisición de materiales, equipo y maquinaria?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

### **Aspectos de Integración**

17. ¿Utiliza algún tipo de motivador para mejorar el desempeño del personal?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

18. ¿Considera que existen buenas relaciones con el personal?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

19. ¿Considera usted que existe trabajo en equipo entre los miembros de la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

20. ¿Considera que existe una buena comunicación interpersonal entre los miembros de la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

### **Aspectos de Control**

21. ¿Las tareas y actividades son evaluadas periódicamente?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

22. ¿Se tienen establecido normas y procedimientos en caso de que ocurra un accidente?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

## **ANEXO 7**

Misión y Visión de “Marina Puesta del Sol Resort”.

## **MISIÓN**

Marina Puesta del Sol Resort, es una empresa dedicada a la prestación de servicios de relax y entretenimientos marítimos, atendiendo tanto el mercado nacional como internacional, donde tenemos el compromiso de cumplir con los requerimientos de nuestros clientes, garantizando satisfacer sus necesidades con altos niveles de calidad y la plena confianza de nuestros servicios.

## **VISIÓN**

Ser la primera marina en el sector turismo marítimo de calidad nacional e internacional, completamente desarrollado bajo conceptos ecológicos, proporcionando a los navegantes y turistas un lugar atractivo y de descanso, contribuyendo al desarrollo de la economía nacional y aportando significativos beneficios a las comunidades locales.

## **ANEXO 8**

Propuesta de Políticas del Personal para “Marina Puesta del Sol Resort”.

## **PROPUESTA DE POLÍTICAS DE PERSONAL PARA “MARINA PUESTA DEL SOL RESORT”**

### **Políticas de Selección de Personal**

1. Solo podrán ser seleccionados para cargos de nivel gerencial a personas que tengan conocimientos y experiencias en empresas del sector turístico.
2. Para actividades de la Marina, solamente será seleccionado personal de sexo masculino. Esto por riesgos marítimos y exposición de cargas pesadas.
3. Únicamente será seleccionado personas que al menos dominen el idioma inglés.
4. Después de la entrevista, únicamente serán seleccionados personas que demuestren buena actitud y ganas de superación.

### **Políticas de Contratación de Personal**

1. No se contrataran a aquellas personas que presenten un historial delictivo.
2. Si el empleador prescinde de los servicios de un empleado por incumplimiento de sus actividades laborales, este no podrá ser contratado temporal ni indefinitivamente.
3. Todo Empleado para ingresar a MPS debe cumplir con requisitos técnicos, académicos y de experiencia necesaria para desempeñar el cargo; lo cual será evaluado en primera instancia por el responsable de RRHH.
4. Toda solicitud de trabajo, independientemente del cargo que vaya a desempeñar, debe ser acompañada del Currículo Vitae u Hoja de Vida, cartas de recomendación, referencia de los dos últimos centros de trabajo donde laboró, record de policía y demás requisitos que se establecen para cada caso.
5. Todo empleado, independientemente del cargo que vaya a desempeñar, pasara un periodo de prueba no más de treinta días calendarios, firmando un contrato de trabajo con esas especificaciones.

6. MPS podrá dar por terminado el Contrato de Trabajo, si durante el período de prueba el Empleado no demuestra la aptitud requerida para desempeñar el cargo, sin más prestaciones sociales que las definidas en la Legislación Laboral de Nicaragua.
7. Durante el periodo de prueba, al Empleado contratado se le pagara un 20% menos del salario correspondiente al cargo que desempeña, tal como lo establece el contrato de trabajo. En los casos en que la Gerencia General lo considere, se puede modificar esta disposición.
8. El período de prueba establecido se aplicara también a los casos de traslado interno entre el personal, siempre que este implique cambio de cargo y/o funciones.
9. No podrán ser contratados Empleados que hayan sido despedidos o preavisados por cometer faltas graves, ni las personas que tengan parentesco con empleados actuales dentro del tercer grado de consanguinidad o el segundo de afinidad.

### **Políticas de Capacitación del Personal**

1. Capacitar al personal involucrado en operaciones con nueva tecnología.
2. Proporcionar cursos de capacitación continua a personal recién ingresado al puesto de trabajo.
3. Brindar cursos de capacitación al personal de mantenimiento de la Marina (muelle).
4. Se promoverá acciones de capacitación individual y colectiva para mejorar el nivel del rendimiento del personal, a través de la Administración, con la aprobación de la Gerencia General.
5. Los responsables de área que representen deberán elaborar propuestas y sugerencias ante la Administración, para efectuar cursos de capacitación colectiva o individual.
6. El empleado beneficiado queda obligado a presentar a la Administración su certificado o diploma obtenido en el curso o seminario, y desarrollar las habilidades y conocimientos adquiridos en las funciones que se le exigen; así mismo queda obligado a prestar servicio a MPS por un tiempo no menor al doble de duración del tiempo de capacitación.
7. En aquellos cursos que sirvan para la modernización de métodos de trabajo y desarrollar eficiencia administrativa institucional, los beneficiarios(as) deberán rendir una asimilación satisfactoria.

## **Políticas de Desarrollo Personal**

1. Promover el desarrollo de empleados que hayan superado su nivel de estudios, a través de especialización, maestrías, etc.
2. Profesionales recién egresados otorgarles cursos de desarrollo para aumentar sus conocimientos.
3. Evaluar al personal mensualmente, con el objetivo de proponer futuros candidatos a puestos vacantes o a puestos que se abrirán posteriormente, a fin de tomar nuevos líderes dentro de la empresa.

## **Políticas de Adiestramiento del Personal**

1. Se adiestraran a aquellos empleados cuyas funciones realmente ameriten un conocimiento pleno de un grupo o maquinaria, con el propósito de ser capaces de detectar y mejorar las fallas reparándolas inmediatamente.
2. Se podrá adiestrar a aprendices o a nuevos empleados que hayan sido contratados.
3. Al reemplazar a un trabajador ausente, se deberá adiestrar al nuevo trabajador que ocupará dicho cargo, independientemente de donde este trabajando.

## **Políticas de Motivación del Personal**

1. Seleccionar al trabajador mas destacado del mes y colocar una foto de él con su nombre en un lugar de honor dentro del mural de la empresa.
2. Realizar mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo del empleado.

## **Políticas Salariales y Formas de Contratos**

La Gerencia General de MPS, de acuerdo al Presupuesto General definirá los sueldos para cada cargo:

1. Los montos se fijarán individualmente en cada Contrato de Trabajo.
2. Las formas de contratación que desarrollará son las siguientes:

- b.1 Contratos de Trabajo permanente por dos años de duración.
- b.2 Contratos de Trabajo temporales con tiempo indicado según la duración del trabajo a desarrollar.
- b.3 Contratos de Trabajo por Asesoría y/o Consultaría en programas o áreas específicas.
- 3. MPS pagará los porcentajes de antigüedad establecidos en la Norma de Ejecución Presupuestaria solo al Empleado Contratado bajo la forma del inciso b.1.
- 4. El monto convenido en los Contratos de Trabajo, según los incisos b.2 y b.3, incluye todas las prestaciones sociales adicionales o beneficios que él contratante espera del mismo.

### **Otras Políticas**

- 1. Cumplir estrictamente los deberes y derechos establecidos por las leyes y los contratos firmados por ambas partes (empleador / trabajador).
- 2. Con el fin de enriquecer, perfeccionar y precisar las políticas de personal, cada vez que se presente un problema que, para su solución exija una discusión entre varios jefes superiores o inferiores, se procurará que dicha solución se de precisamente a base de fijar una política escrita, que venga a llenar un vacío o bien a adaptar o sustituir las políticas ya existentes.

## **ANEXO 9**

Propuesta de Procedimientos de Reclutamiento, Selección, Contratación  
y Evaluación del Desempeño.

# PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCION, CONTRATACION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

## RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	“RECLUTAMIENTO DE PERSONAL”
<b>Objetivo:</b>	Atraer y escoger, mediante técnicas de divulgación, Candidatos potencialmente calificados suficiente para Abastecer adecuadamente el proceso de selección.
<b>Alcance:</b>	Todas las unidades
<b>Descripción del Procedimiento:</b>	

### **A. Vacante**

El proceso inicia cuando se presenta una vacante, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con el objeto de que, dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra por el contrato de otro empleado.

### **B. Solicitud de Personal**

La solicitud de personal es elaborada por el área que requiere al empleado, la cual se remite a administración para el respectivo trámite. La solicitud es recepcionada por el administrador.

### **C. Aprobación de la Solicitud de Personal**

Después de ser recepcionada dicha solicitud del área referida, el administrador envía al Gerente General una solicitud de personal para que autorice el reclutamiento, selección y contratación del nuevo empleado.

#### **D. Verificar fuente de Reclutamiento Interno**

El Administrador verifica la posibilidad de una promoción interna o transferencia del personal de MPS. El Administrador comunica a los empleados de MPS el tipo de vacante existente. Para ello se debe confeccionar el aviso cargo vacante interno. Luego, el administrador y el Gerente General toman la decisión en cuanto a quien es el candidato para el puesto y si es positiva se hace la promoción o transferencia de personal. Si es negativa se busca otras fuentes de reclutamiento.

#### **E. Verificación de Candidatos Disponibles en los Archivos**

Luego, el responsable de administración verifica si existe un candidato adecuado que este disponible en los archivos. Si existe, debe escoger varios candidatos según los que sean aptos para el puesto; los candidatos son llamados y atendidos. En el caso de existir debe recurrir a otras fuentes de reclutamiento.

#### **F. Buscar Fuente de Reclutamiento Externo**

Si no se encontró candidatos en los archivos o candidatos dentro de la empresa en búsqueda de promoción o transferencia, entonces el siguiente paso es buscar fuentes de reclutamiento externo. El administrador comunica a la sociedad que hay una vacante en MPS por medio de anuncios en periódicos y en revistas o por la pagina web ([www.marinapuestadelsol.com](http://www.marinapuestadelsol.com)).

La publicación de avisos será en los principales diarios del país y su contenido mínimo de información será:

- ⇒ Logotipo de la Empresa
- ⇒ Nombre de la Empresa
- ⇒ Nombre del Cargo
- ⇒ Título del Cargo
- ⇒ Nivel de Preparación académica requerida
- ⇒ Años de Experiencia Requerida
- ⇒ Idiomas
- ⇒ Forma como se recibirán las ofertas
- ⇒ Documentos que deben presentar o enviar.

Si se desea atraer habilidades muy especializadas, el aviso debe destacar el requerimiento de éstas; sin embargo, si el objetivo es atraer talentos, el aviso debe ser menos específico y abierto.

La figura 28 presenta la propuesta de un formato del aviso en el periódico para llenar la vacante. Si se requiere mayor difusión se puede utilizar revistas especializadas. También se puede enviar avisos a las universidades que impartan carreras relacionadas con el turismo con la misma información.



**Marina Puesta del Sol, Resort**

**REQUIERE “Nombre del Cargo”**

- ❖ Nivel de Clasificación
- ❖ Departamento o Area de Trabajo
- ❖ Tipo de Puesto (temporal o regular)
- ❖ Lista de los Deberes y las Responsabilidades

**REQUISITOS DEL PUESTO**

- ❖ Educación Requerida
- ❖ Experiencia Requerida
- ❖ Idiomas Requeridos
- ❖ Habilidades Técnicas
- ❖ Habilidades Especiales
- ❖ Documentos que deben ser enviados

*Dirección a la que deben ser remitidos*

**Figura 29. Formato para anuncio en periódico de Reclutamiento de Personal.**

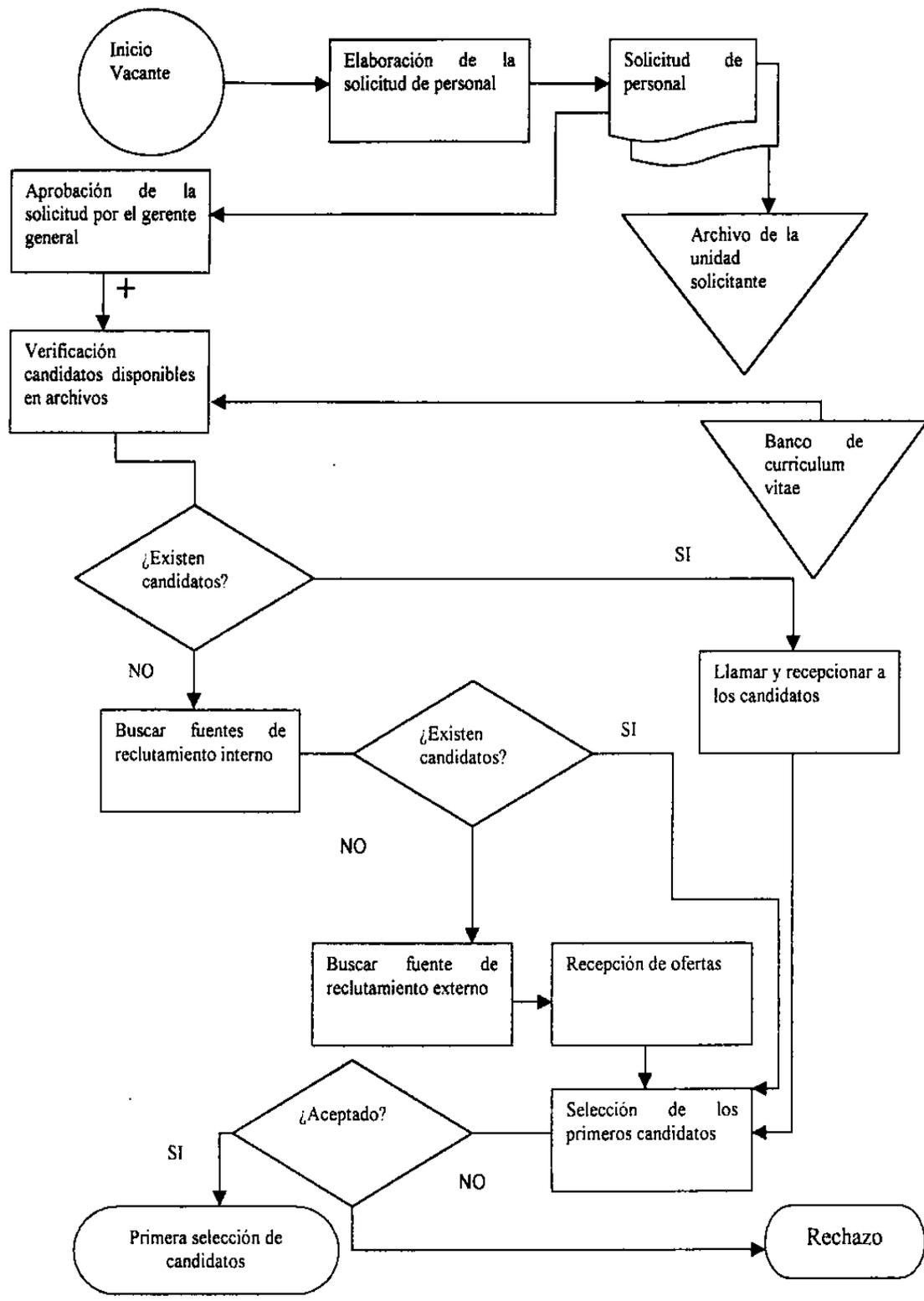
### **G. Recepción de Ofertas**

Cuando se ha publicado un anuncio, o se ha hecho uso de cualquier otro medio de reclutamiento, se requiere un promedio de una semana para que lleguen a la compañía los Currículos Vitae de las personas interesadas para ocupar el puesto.

A cada una de estas personas se le entrega un formato de solicitud de empleo a llenar, que resume las características del candidato.

### **H. Selección de los Primeros Candidatos**

Una vez recibidos, el administrador procede a analizar y seleccionar aquellos candidatos que cumplan con los requisitos preestablecidos para el puesto. Este análisis implica un examen detallado de cada oferta con la finalidad de separar las que reúnan las características básicas requeridas por la vacante de aquellas que no las satisfagan. Los aspirantes que no sean seleccionados en este proceso previo, deben ser notificados mediante carta de agradecimiento por haber enviado sus documentos.



**Figura 30. Flujoograma de Reclutamiento de Personal**

## SELECCIÓN DE PERSONAL

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>
<b>Objetivo:</b>	Escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo Vacante.
<b>Alcance:</b>	Todas las unidades

### Descripción del Procedimiento:

#### A. Recolección de la Información del Cargo

La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre una responsabilidad del área solicitante. El administrador recolecta la información sobre el cargo por medio del manual de funciones o la solicitud del empleado con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer el candidato para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. Esto servirá para hacer comparaciones con los resultados que se obtendrá en los siguientes procesos.

#### B. Aplicación de los Test y Pruebas

Obtenida la información acerca del cargo y de su ocupante, el paso siguiente es la aplicación de los test y pruebas a los candidatos. Para el análisis de los test y pruebas se debe tener un poco de conocimiento de psicología. Se recomienda en forma general aplicar los siguientes tipos de test cuando la selección es en masa:

- ⇒ Primero se aplica una prueba de conocimiento o de capacidad de cultura general y de idiomas, de cultura profesional y de conocimiento técnico.
- ⇒ Segundo, aplicar a los candidatos un test psicométrico de aptitudes.

### **C. Entrevista**

El responsable de administración conduce a los candidatos al área donde esta la vacante, se hacen las presentaciones de rigor con el responsable del área, quien realiza la entrevista final, selecciona al candidato que le parezcan mas optimo para llenar la vacante.

El área solicitante analiza cuidadosamente la información de que dispone para efectos de que, se aclaren las inquietudes que pudieran surgir en cuanto a algunos parámetros que abarque la competencia del responsable de administración. Esta unidad debe llenar algunos requisitos del candidato para facilitar la selección.

### **D. Verificación de Referencias Laborales y Personales**

Luego el administrador verifica las referencias laborales y personales por medio de una llamada telefónica o una cita con el jefe inmediato del candidato seleccionado o con una persona con la que hubiere laborado directamente. Esta debe ocupar, preferiblemente, puestos superiores a los ocupados por el postulante.

Este procedimiento debe incluir la indagación de los siguientes aspectos: Efectividad y eficiencia en la ejecución de las labores; solvencia en las relaciones interpersonales; asistencia y puntualidad en la presentación de los trabajos; calidad de los trabajos en una escala del 1 al 10 y, dentro de los parámetros buenos, muy bueno, excelente, con el fin de minimizar la manipulación de la respuesta.

El administrador al solicitar la información debe identificarse claramente, así como indicar los fines que persigue con su llamada y ha de expresar su posterior agradecimiento por la atención.

### **E. Elaboración de los Informes de Preselección**

El administrador elabora los informes de preselección. Esta fase incluye la presentación escrita de los antecedentes de los candidatos al puesto referido. Este informe debe ser enviado al área que solicitó el empleado y al Gerente General.

El informe debe presentar en forma clara los datos del postulante agrupados en la siguiente forma: Efectividad e eficiencia en la ejecución de las labores; datos personales; historial educacional; análisis de la experiencia profesional; comportamiento durante la entrevista y fluidez verbal; aspiración salarial; disponibilidad; fortalezas y debilidades del candidato; observaciones y anotaciones generales.

En el informe debe contemplar además de las áreas de desempeño, las metas (de corto, mediano o corto plazo), las expectativas del aspirante, sus asuntos personales y se debe incluir, en forma resumida, el resultado de los test y pruebas aplicadas. El responsable del área elige los candidatos más óptimos al puesto según los informes entregados.

#### **F. Selección del candidato**

De acuerdo a comunicación del jefe del área, viene la selección final. Se anuncia al candidato seleccionado, y se acuerda la fecha y los primeros parámetros de ingreso o admisión.

#### **G. Elaboración de Cartas de Agradecimiento a los participantes**

El Administrador elabora cartas de agradecimiento a los participantes, con la finalidad de finiquitar de una manera adecuada la relación que se tuvo con los postulantes. Se procede a comunicar por vía telefónica y posterior envío de comunicación escrita, la decisión final y el agradecimiento por la participación, así como la advertencia de que serán considerados en una futura posición, la cual sea acorde con el perfil profesional que presenten.

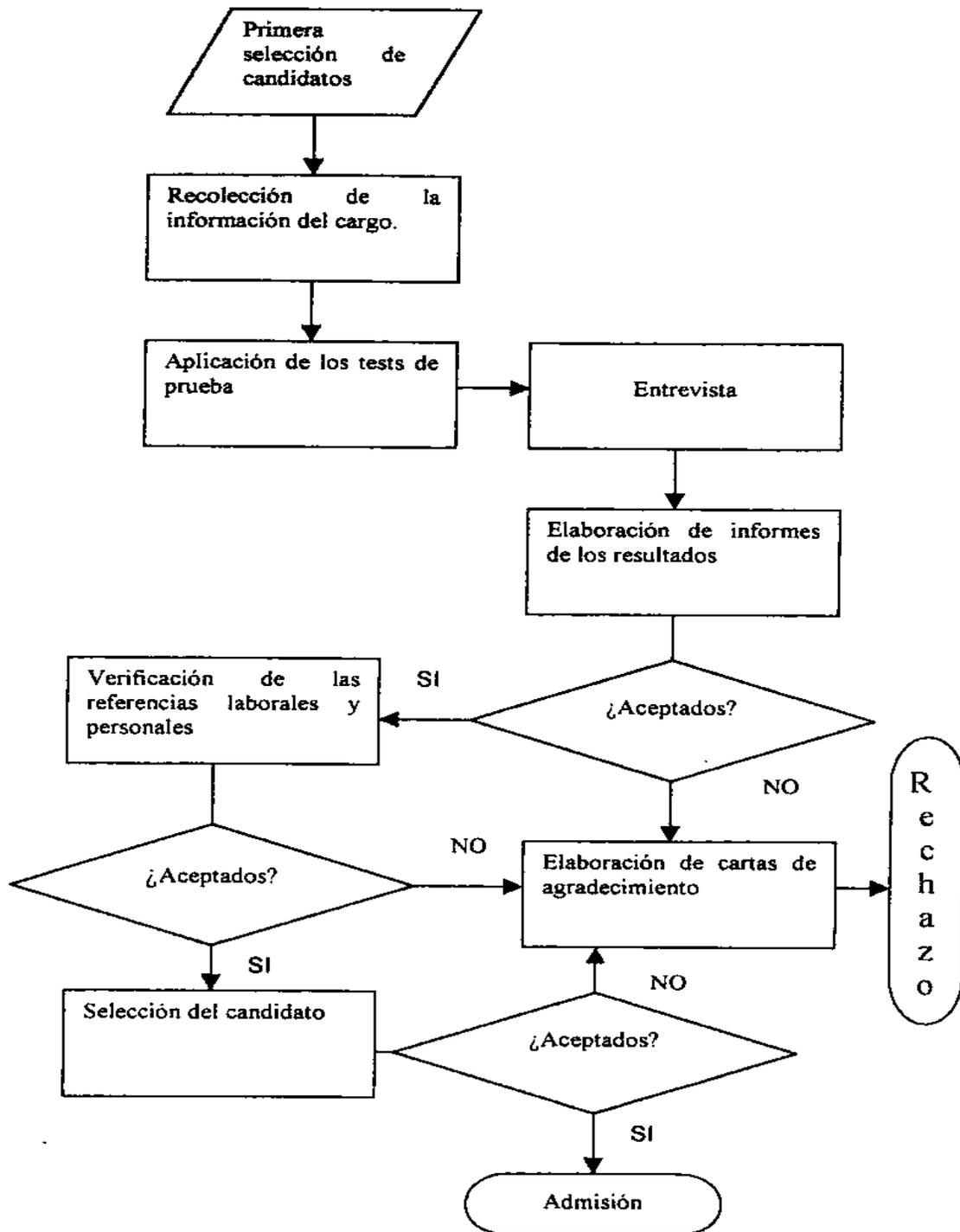


Figura 31. Flujograma de Selección de Personal

## CONTRATACION DE PERSONAL

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>CONTRATACION DE PERSONAL</b>
<b>Objetivo:</b>	Formalizar por escrito el acuerdo del Empleado y el Empleador.
<b>Alcance:</b>	Todas las unidades

### **Descripción del Procedimiento:**

- A. El administrador ofrece la primera impresión al empleado de primer ingreso, facilitándole los trámites administrativos de admisión.
- B. Se hace la presentación del personal de MPS y de la persona que puede ofrecerle los servicios para su incorporación en la planilla y todos los trámites que corresponda hacer.
- C. Se explica al nuevo empleado sobre MPS, planes beneficios, seguridad general, primeros auxilios, etc., y, le muestra el reglamento interno.
- D. El jefe del área solicitante explica al nuevo empleado los detalles específicos en cuanto a la tarea que ejecutara, como normas de seguridad, equipo, deberes y responsabilidades, etc., y le da una copia del manual de funciones referente a su cargo.
- E. Se elabora un contrato temporal con el administrador y firman las partes interesadas.
- F. El área que realizó la solicitud, instruye y entrena al nuevo empleado en el trabajo, de acuerdo con el programa de entrenamiento.
- G. Después de 15 días de estar laborando se evalúa su Desempeño Laboral.
- H. En caso de calificar se le hace un contrato formal definitivo tomando en cuenta el código del trabajo, firmando las partes interesadas.

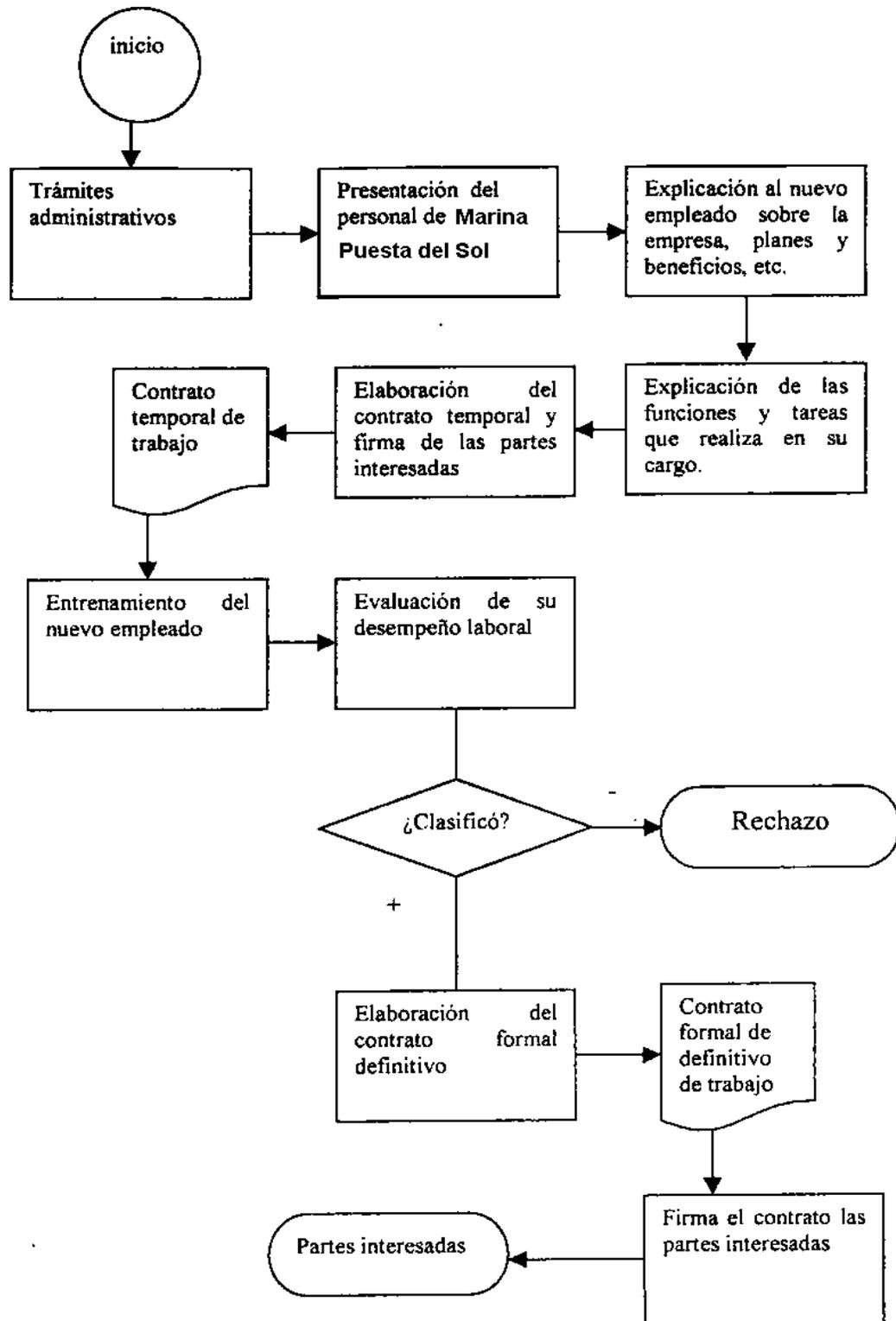


Figura 32. Flujograma de Contratación de Personal

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>
<b>Objetivo:</b>	Utilizar la administración por objetivos para el establecimiento conjunto de objetivos, tanto los responsables de área técnico-administrativas como la Gerencia participan del proceso fijación de objetivos, y que se defina los resultados que dichas áreas deberán alcanzar.
<b>Alcance:</b>	Todas las unidades donde los responsables de cada área deben: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Presentarse en las reuniones</li><li>✓ Proponer reestructuraciones del trabajo.</li></ul>

### Descripción del Procedimiento

- A. A partir de los objetivos globales de MPS y de la Planeacion Estratégica (Planeacion al mas alto nivel), se establecen los objetivos por área para el primer año, en una reunión entre el responsable del área y su superior.
- B. El responsable de cada área, en otra reunión, elabora su plan táctico que le permita alcanzar los objetivos fijados por su área a un mediano plazo.
- C. El responsable de cada área elabora conjuntamente con sus subordinados los planes operacionales de cada tarea, necesarios para la implementación del plan táctico de la unidad.
- D. Los resultados de la ejecución de los planes se evalúan y comparan continuamente con los objetivos fijados.
- E. En función de los resultados obtenidos, se procede a revisar y a reajustar los planes o a modificar los objetivos establecidos.
- F. En el ciclo siguiente, se establecen los objetivos por área para el año siguiente, en una reunión entre los responsables de cada área y su superior, tomando como base los resultados del primer año.

G. Se repite la secuencia del ciclo indicado anteriormente.

El mecanismo de la acción de la administración por objetivos es la siguiente:

- ⇒ Definición de objetivos cuantificables (numéricos) y con tiempos predeterminados.
- ⇒ Correlación de los objetivos de varias áreas apoyados en el mismo principio básico de los objetivos organizacionales.
- ⇒ Elaboración de planes operacionales de cada área, con énfasis en la cuantificación, la medición y el control, para alcanzar los objetivos propuestos.

## **ANEXO 10**

Propuesta de Formato de Solicitud de Empleo.

## **FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO**

### **DATOS PERSONALES:**

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE Y APELLIDOS: \_\_\_\_\_

NACIONALIDAD: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_ PESO: \_\_\_\_\_

NUMERO DE INSS: \_\_\_\_\_ PROFESION U OFICIO: \_\_\_\_\_

DIRECCION ACTUAL: \_\_\_\_\_

### **ESTADO CIVIL:**

CASADO(A): \_\_\_\_\_ VIUDO(A): \_\_\_\_\_ ACOMPAÑADO(A): \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CONYUGUE: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ OCUPACION: \_\_\_\_\_

CENTRO DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

NUMERO DE HIJOS: \_\_\_\_\_

	<u>NOMBRE</u>	<u>EDAD</u>
1.	_____	_____
2.	_____	_____
3.	_____	_____
4.	_____	_____
5.	_____	_____

### **DATOS FAMILIARES:**

NOMBRE DE SU PADRE: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ OCUPACION: \_\_\_\_\_ DIRECCION: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE SU MADRE: \_\_\_\_\_

---

EDAD: \_\_\_\_\_ OCUPACION: \_\_\_\_\_ DIRECCION: \_\_\_\_\_

---

**HERMANOS:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

CUANTAS PERSONAS DEPENDEN DE USTED: \_\_\_\_\_

	NOMBRES Y APELLIDOS	PARENTESCO
1.	_____	_____
2.	_____	_____
3.	_____	_____
4.	_____	_____
5.	_____	_____

**ESTUDIOS ACADMICOS:**

**PRIMARIA:**

CENTRO DE ESTUDIO: \_\_\_\_\_

AÑO: \_\_\_\_\_ ULTIMO AÑO CURSADO: \_\_\_\_\_

**SECUNDARIA:**

CENTRO DE ESTUDIO: \_\_\_\_\_

AÑO: \_\_\_\_\_ ULTIMO AÑO CURSADO: \_\_\_\_\_

**ESTUDIOS UNIVERSITARIOS:**

CARRERA QUE CURSO: \_\_\_\_\_ AÑO: \_\_\_\_\_

SI ESTUDIA QUE AÑO CURSA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA CARRERA: \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD: \_\_\_\_\_ PAIS: \_\_\_\_\_

TITULO OBTENIDO: \_\_\_\_\_ POST GRADO: \_\_\_\_\_

**TRAYECTORIA LABORAL:**

NOMBRE DE ULTIMA EMPRESA DONDE TRABAJO: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_ SALARIO: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_

CAUSA DEL RETIRO: \_\_\_\_\_

PUESTO QUE ASPIRA EN ESTE CENTRO: \_\_\_\_\_

PERSONAS QUE LO CONOCEN EN ESTE CENTRO: \_\_\_\_\_

QUIEN LO PROPONE PARA TRABAJAR EN ESTE CENTRO: \_\_\_\_\_

CUANDO PUEDE EMPEZAR A TRABAJAR: \_\_\_\_\_

SABE CONDUCIR?: \_\_\_\_\_ TIPO DE VEHICULO: \_\_\_\_\_

Nº DE LICENCIA: \_\_\_\_\_

**PERSONAS QUE PUEDEN DAR REFERENCIA DE USTED:**

NOMBRES Y APELLIDOS:

Nº TELEFONO:

- |    |       |       |
|----|-------|-------|
| 1. | _____ | _____ |
| 2. | _____ | _____ |
| 3. | _____ | _____ |

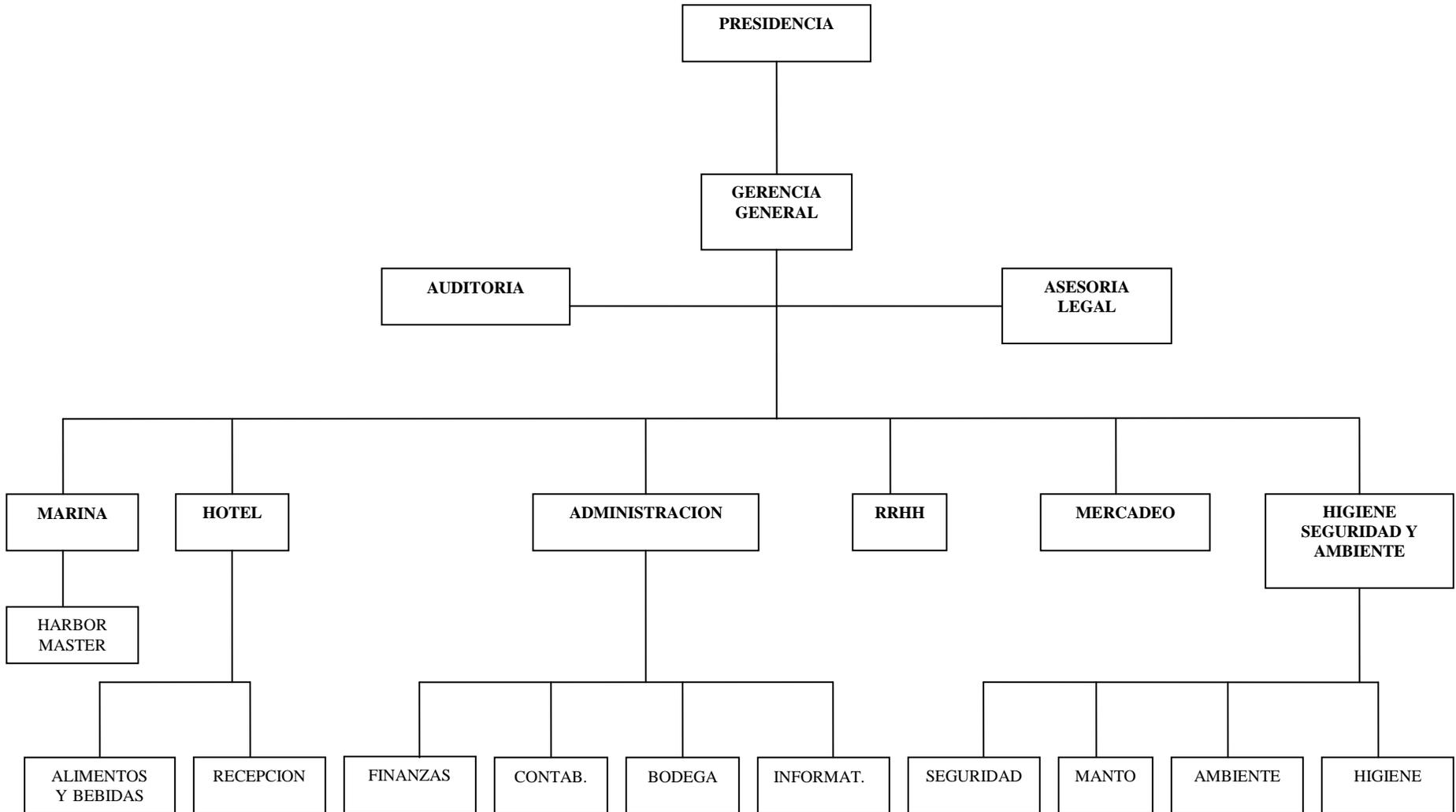
DE SER ACEPTADO EN MARINA PUESTA DEL SOL RESORT, SE SOMETERA A UN PERIODO DE PRUEBA DE TREINTA DIAS A PARTIR DE SU CONTRATACION.

HACEMOS DE SU CONOCIMIENTO QUE TODA LA DOCUMENTACION QUE SE REQUIERA DEBE SER PRESENTADA EN ORIGINAL Y FOTOCOPIA QUEDANDO ESTAS ULTIMAS EN NUESTROS ARCHIVOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL SOLICITANTE

## **ANEXO 11**

Propuesta de Organigrama para “Marina Puesta del Sol Resort”.



**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE MARINA PUESTA DEL SOL RESORT**

## **ANEXO 12**

Propuesta de Reglamento Interno – Administrativo Laboral.

# **REGLAMENTO INTERNO ADMINISTRATIVO LABORAL**

El proceso de reconversión organizacional trae consigo una serie de ajustes en las herramientas de control y manipulación de los recursos humanos con que cuenta MPS, debido a que con el nuevo Sistema de Gestión estas pierden validez.

Dentro de esta gama de herramientas, se hace necesario contar con REGLAMENTO INTERNO ADMINISTRATIVO LABORAL DE MPS, que funcione como una guía normativa en cuanto a las gestiones administrativas e institucionales de MPS.

El presente Reglamento tiene como objetivo fundamental contribuir al incremento de la eficiencia del Sistema de Gestión de MPS, mediante la regulación de las relaciones laborales entre MPS y los funcionarios del equipo Técnico-Administrativo; tiene como marco los Deberes y Derechos de ambas partes, así como el establecimiento de Políticas y Disposiciones Generales y Específicas.

## **DISPOSICIONES GENERALES**

### *Objetivo y Presentación de las Partes.*

El Objetivo del presente Reglamento Interno Administrativo Laboral es establecer los DEBERES Y DERECHOS de las partes contratante y contratada en la relación del ejercicio laboral.

Para los efectos de este reglamento se entiende por MPS: Marina Puesta del Sol Resort, con personería jurídica y con Domicilio en Aserradores, El Viejo Chinandega, Nicaragua; y Empleado: toda persona contratada a servicio de MPS, ya sea en carácter de funcionario, Asesor o Trabajador.

Las Disposiciones contenidas en el presente Reglamento tienen carácter obligatorio para los empleados. Así como rige los contratos de trabajo que se suscriban entre MPS y los Empleados.

### Elementos Reguladores.

1. La Presidencia en coordinación con la Gerencia General, aprobará todas las modificaciones y ajustes que deben ser efectuados al reglamento Interno Administrativo Laboral, delegando la responsabilidad de una implementación correcta del mismo.
2. En caso de conflicto acerca de la interpretación del presente Reglamento Interno Administrativo Laboral, se buscara el diálogo entre los involucrados para resolver los problemas.
3. Si no se llegara a un acuerdo, la Gerencia General en coordinación con la Presidencia forzará una decisión para garantizar en funcionamiento institucional de MPS.

### Prestaciones Sociales

Las prestaciones sociales a que tienen derecho los Empleados contratados bajo el inciso b.1, del acápite anterior, Políticas Salariales y Formas de Contrato, son las siguientes:

- A. Cobertura del Seguro Social (INSS).
- B. El Transporte para cubrir trabajos dentro y fuera de Chinandega, son cubiertos por MPS.
- C. Por viajes de trabajo fuera de Chinandega, se pagaran viáticos por alimentación y hospedaje.
- D. Vacaciones, indemnización, décimo tercer mes, y demás prestaciones determinadas por el Código del Trabajo vigente.

### Horario, Licencia, Permisos y Compensaciones.

- A. Los empleados de MPS debe cumplir una jornada laboral de 48 horas semanales.
- B. Cuando por causas ajenas al trabajo, el Empleado se ausenta de sus labores, este tiempo planificado de antemano con su responsable inmediato, lo podrá compensar o cargar a cuenta de vacaciones. Si la causa es injustificada éste le será deducido de su salario.
- C. Los permisos administrativos deberán ser solicitados y autorizados ante y por el responsable inmediato, por escrito si el tiempo es de mas de dos horas y verbal si el tiempo es menor.
- D. De acuerdo a lo que establece el Código Laboral, todos los empleados de MPS acumularan por cada mes de trabajo continuo 2.5 días de vacaciones hasta 30 días por un año laboral.

- E. Se establece que las vacaciones, vacaciones de Semana Santa y vacaciones de Diciembre serán trabajadas. De conformidad a lo establecido por el Ministerio de Trabajo MPS recompensara estas horas trabajadas.
- F. El tiempo de permiso del que podrá disponer el empleado cuando requiera atención medica por cita o chequeo rutinario será como máximo de medio día, debiendo soportarlo con la correspondiente constancia, que debe ser incorporada al expediente laboral.
- G. Las constancias médicas justificaran como máximo cuatro horas de ausencia laboral, en caso que el tiempo sea mayor, la justificación requerida es la Orden de Reposo o Subsidio, extendido por las instancias de salud correspondientes.
- H. Los permisos con goce de sueldo por un día o mas solo podrán ser autorizados por la Gerencia General de MPS.
- I. El Empleado dispone de una hora para el almuerzo.
- J. El tiempo extraordinario laborado, sea este por la noche, días feriados o fines de semana en actividades productivas, se pagara como horas extras, correspondiendo al doble del salario por hora que devenga en la jornada regular.
- K. El control de asistencia se llevara en la entrada de MPS, bajo la supervisión del Administrador. El encargado de vigilancia supervisara diariamente la hora de entrada y salida de todos los empleados, así como las ausencias las anotara en un registro de control diario, esta información debe ser considerada al momento de elaborar la planilla de pago.

### *Derechos del Empleado.*

- A. Recibir su salario quincenalmente, mediante planilla de pago.
- B. Recibir el pago de las prestaciones de ley y las demás prestaciones o beneficios establecidos por la Gerencia General de MPS.
- C. Disfrutar del sueldo integro en caso de enfermedad, maternidad o accidente, así como los favorecidos con becas de tres, seis meses o un año, dentro y fuera del país, con objeto de capacitación.
- D. Ser promocionado o ascendido tomando en consideración su capacidad e idoneidad que el cargo requiere.
- E. Ser escuchado ante peticiones, sugerencias y reclamos de forma individual.

- F. Recibir trato justo de todos sus compañeros de trabajo y de los representantes del empleados.
- G. Gozar de jubilación de acuerdo a lo establecido en las leyes y Reglamento de Seguridad Social de Nicaragua.
- H. Conocer los resultados de las evaluaciones que se le practiquen y apelar en caso de inconformidad.
- I. Obtener permisos por causas justificadas, con o sin goce de sueldo.
- J. Al empleado de primer ingreso deberá entregársele una ficha con su contenido ocupacional y darle a conocer el presente Reglamento.

*Deberes del Empleado.*

- A. Ejecutar su trabajo con intensidad, cuidado, dedicación y esmero, apropiado en forma, tiempo y lugar conforme a las funciones establecidas para el cargo.
- B. Conservar en buen estado y dar uso adecuado a las maquinas, los equipos, instrumentos y útiles de trabajo, así mismo informar oportunamente ante cualquier anomalía, daño o irregularidad que presente.
- C. Observar disciplina laboral y buenas costumbres durante el tiempo laborable.
- D. Brindar el apoyo necesario en caso de siniestros, maremotos, terremotos o riesgos en que MPS o compañeros de trabajo se vean expuestos.
- E. Guardar el debido respeto entre compañeros de trabajo, de manera que se puedan desarrollar relaciones fraternas y cordiales entre subordinados, responsables superiores y viceversa.
- F. Responder económicamente por los daños que causara intencionalmente, por negligencia o descuido manifiesto, tanto en vehículos asignados como en los demás medios y equipos asignados para el desempeño de sus funciones.
- G. Cumplir con las normas y disposiciones que se establezcan para el control de asistencia y puntualidad.
- H. Observar confidencialidad y discreción en el manejo de información y hechos a su alcance, que por razones de su cargo le corresponda conocer o manejar, sin personificar.
- I. Informar a la Administración cambios de: Domicilio, Estado Civil, nivel académico, etc., para la debida actualización del Expediente Laboral.

### Faltas y Sanciones Disciplinarias.

Se consideran FALTAS disciplinarias al incumplimiento de todas las normas laborales, y las establecidas en el presente Reglamento. Las faltas disciplinarias en que puede incurrir el Empleado pueden ser leves, graves y muy graves. Se consideran Faltas Leves:

- A. Faltas injustificadas a su trabajo.
- B. Llegar con frecuencia tarde a su trabajo.
- C. No presentarse correctamente al cumplimiento de sus funciones.
- D. No respetar las instancias de autoridad jerárquica establecidas.
- E. Utilizar papelería o artículos de oficina en asuntos personales.
- F. Utilizar el teléfono con frecuencia en asuntos personales.
- G. Negligencia eventual en el desempeño de su trabajo.
- H. Promover o realizar ventas de mercadería u otros artículos sin previa autorización, dentro de las instalaciones de MPS.

Se consideran Faltas Graves:

- A. Faltar con frecuencia injustificadamente a su trabajo.
- B. No elaborar ni cumplir los planes de trabajo.
- C. No asistir a los cursos de superación establecidos por MPS una vez que hay sido inscrito y aceptado su participación.
- D. Permitir el incumplimiento de la disciplina laboral.
- E. No cumplir satisfactoriamente las misiones oficiales que se le encomiendan.
- F. Demostrar parcialidad en la ejecución de las evaluaciones laborales.
- G. Reincidir en faltas leves.

Se consideran Faltas Muy Graves:

- A. Realizar actividades contrarias a los fines, objetivos y principios de MPS.
- B. Faltar al respeto que entre si deben guardar los Empleados de MPS.
- C. Realizar actos que atenten contra el prestigio y buen nombre de MPS.
- D. Obtener en el término de tres meses consecutivos una evaluación con calificación deficiente.
- E. Incumplir reiteradamente con la entrega de tareas asignadas bajo su responsabilidad.
- F. Destruir bienes muebles e inmuebles de MPS.
- G. Permitir reiteradamente y/o fomentar la indisciplina laboral.

- H. Incurrir en cualquier delito económico cualquier otro delito en contra de MPS o de sus compañeros.
- I. Presentarse en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas o psicotrópicos al cumplimiento de sus funciones.
- J. Demostrar irrespeto y falta de consideración a las actividades constituidas por MPS y compañeros.
- K. Frecuente abandono de trabajo en horas asignadas al tiempo establecido sin previa autorización.
- L. Utilización del nombre de MPS para beneficios propios.
- M. Hacer uso de los bienes de MPS sin la debida autorización.

Las SANCIONES disciplinarias son medidas correctivas aplicadas al Empleado por incurrir en cualquiera de las faltas disciplinarias contempladas en el presente Reglamento. Las sanciones se clasifican en Leves, Graves y Muy Graves; y se aplican en correspondencia con el tipo de falta cometida.

Sanciones Leves:

- A. Amonestación verbal privada.
- B. Amonestación escrita.

Sanciones Graves:

- A. Amonestación escrita con copia al Expediente Laboral.
- B. Deducción del salario por el tiempo no trabajado, con copia al Expediente Laboral.
- C. Suspensión del trabajo sin goce de salario hasta por ocho días.

Sanciones Muy Graves:

- A. Amonestación escrita y pública con copia al Expediente Laboral y al Ministerio del Trabajo.
- B. Terminación del Contrato de Trabajo.
- C. Abrir proceso penal en contra del empleado.

## **ANEXO 13**

Propuesta de Liderazgo Participativo para el Sistema de Gestión

## **PROPUESTA DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO PARA EL SISTEMA DE GESTION**

Los modelos de Dirección en “Marina Puesta del Sol Resort”, desde su inicio se han caracterizado fundamentalmente por la concepción de la administración del personal a través de un Liderazgo Autoritario. El Líder Autoritario dirigido por el Presidente y dueño del complejo turístico, centraliza el poder y toma las decisiones él mismo. El ejerce la autoridad total y asume toda la responsabilidad.

El nuevo propósito desde el punto de vista estratégico no se percibe como un costo, sino como una inversión, lo cual se logra mediante la participación del personal en la toma de decisiones de las actividades de la empresa donde se descentraliza la autoridad gerencial, porque las decisiones del Gerente como Líder Participativo no son unilaterales ya que resultan de la consulta con sus seguidores y de la participación de ellos.

Cuando existen buenas relaciones entre los diferentes niveles de la empresa permite que las organizaciones sean más eficaces haciendo posible que dos o mas personas logren actuar y participar para el mismo propósito, ya que proporcionan una alta colaboración entre superiores y empleados que permite a la empresa obtener resultados de alta calidad.

El liderazgo participativo no considera situaciones en la que los trabajadores de una determinada área actúen de forma negativa, que tengan poca colaboración y desanimo en realización de sus tareas. Mediante el liderazgo participativo la Alta Dirección podrá comunicarse con todas las áreas de la empresa. El Líder debe trabajar inspirado en las personas para hacer que ellas quieran cooperar y sentirse apreciadas por su buen desempeño.

Debe conseguir que los trabajadores sigan su ejemplo porque ellos así lo deciden, aclarando a todos los trabajadores sus funciones, dar recompensas y sanciones adecuadas, ser considerado y conocer las necesidades de la gente, un Líder debe ser un buen Gerente que debe estar orientado a los objetivos y no a su rol.

La propuesta de Liderazgo que se persigue debe poseer habilidades como:

- ⇒ Dar confianza y seguridad a los trabajadores o miembros de equipos de realizar su trabajo sin presiones y demasiadas limitaciones.
- ⇒ Tomar en cuenta la opinión del personal de trabajo cuando se tenga que tomar cualquier tipo de decisión.
- ⇒ Socializar con los trabajadores para lograr una mejor comunicación y participación logrando que estos se sientan parte importante en la empresa.
- ⇒ Preocuparse por el bienestar del personal de trabajo para lograr mayor satisfacción en ellos y que se desarrollen mas eficientemente.
- ⇒ Debe lograr que los trabajadores sientan y consideren que su participación es una contribución importante en el logro de los objetivos y metas de la empresa.
- ⇒ Consultar al grupo de trabajo antes de tomar decisiones y asignarle ciertas responsabilidades para medir y garantizar la confianza y participación de estos.
- ⇒ Facilitar los cambios en las políticas, reglamentos o procedimientos organizacionales para que el Sistema de Gestión opere de manera eficaz y eficiente
- ⇒ Aumentar y garantizar la estabilidad organizacional a través de la transformación de creencias y valores compartidos con todos los miembros de trabajo.
- ⇒ Brindar y ayudar al personal de trabajo a adquirir nuevas habilidades para un mejor desempeño y cambiar el paradigma de trabajo.

El diseño de un Modelo de Liderazgo Participativo, puede traducirse en los siguientes beneficios:

### **Para el Sector Turístico:**

Considerando que el sector turístico juega un papel fundamental en la economía del país, es importante que en el interior de la empresa se comience a gestionar cambios que permitan la integración del personal con los planes empresariales para hacerle frente al mundo competitivo, pero es lógico que si no se posee un personal motivado hacia ello, los planes quedarán simplemente escritos o mediocremente alcanzados, evitando así cumplir con los objetivos de MPS en este sentido su importancia radica en que:

- ⇒ Genera un ambiente propicio para la productividad, innovación, aprendizaje y cambio.
- ⇒ Crea una mejor equipación entre las capacidades y competencias de los empleados con los requerimientos específicos de la participación.
- ⇒ Desarrolla el talento futuro de los empleados a través de una promoción planificada y efectiva.
- ⇒ Enfoca los programas de Recursos Humanos hacia las necesidades y oportunidades estratégicas.
- ⇒ Desarrolla al personal de acuerdo a los niveles de exigencia requeridos identificando a las personas con desempeño sobresaliente.
- ⇒ Mejora la competitividad de la empresa ante la apertura y la inserción al nuevo Económico global.

### **Para el Personal**

#### **Importancia:**

Mediante la implantación de un modelo participativo, los empleados actuales y futuros, contarán con mecanismo que contribuirá a fortalecer las buenas relaciones y los conocimientos adquiridos, las habilidades y aptitudes desarrolladas en su vida laboral y profesional, que lo hagan más competitivo en su puesto de trabajo.

## **Beneficios:**

- ⇒ Mejora la calidad de la vida laboral.
- ⇒ El trabajo es debidamente compensado con la participación.
- ⇒ Participa activamente en pro de los objetivos de la organización.
- ⇒ Capacitación acorde a sus necesidades de desarrollo de su puesto.
- ⇒ Mayor capacidad y facilidad de adaptación en el entorno.
- ⇒ Mayores posibilidades de empleabilidad y movilidad dentro de la empresa.

## **Para los clientes de la empresa**

Si MPS cuenta con personal altamente participativo la vuelve competitiva, ya que brindara, un servicio de calidad que exceda las expectativas y exigencias de los clientes o usuarios de los diversos servicios que esta brinda.

## **Alcance de la Propuesta**

La propuesta permitirá a MPS disponer de una herramienta Técnico-Administrativa con la cual desarrollen al máximo las competencias del personal, contando con éste como elemento estratégico clave de la organización.

Este modelo esta diseñado para ser utilizado por los gerentes de áreas funcionales, incluso por otros mandos de la empresa quienes son los responsables del acercamiento y alineamiento permanente entre los objetivos de la empresa y el desarrollo de las personas. Es importante señalar, que lo novedoso del modelo participativo, radica en que evita que los gerentes de las áreas funcionales de la empresa, continúen desarrollándose en forma aislada e involucra desde los directivos hasta el último miembro de la empresa. Asimismo, la Marina percibirá los siguientes beneficios.

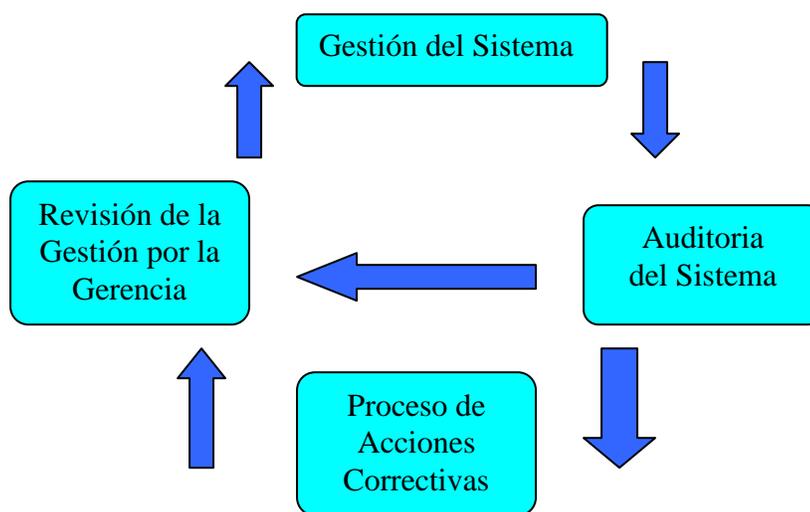
- ⇒ Contar con un sistema de participación a partir del cual se lleven a cambio todos los procesos de cambios, mejoras, motivación, eficiencia en la empresa.
- ⇒ Aumentar la productividad y optimización de los resultados.

## **ANEXO 14**

Propuesta de Auditoria del Sistema de Gestión para la Empresa Turística  
“Marina Puesta del Sol Resort”.

## PROPUESTA DE AUDITORIA DEL SISTEMA DE GESTION PARA LA EMPRESA TURISTICA “MARINA PUESTA DEL SOL RESORT”.

La auditoria es un proceso de verificación sistemático y documentado para la obtención y evaluación de pruebas, evidenciando que el sistema implementado para la gestión de la empresa se desarrolla según ciertos criterios fijados por ella misma, comunicando los resultados de este proceso a la Gerencia.



**Figura 33. Proceso de las Auditorias.**

La auditoria del sistema corresponde a una evaluación objetiva, periódica, documentada y sistemática del desempeño de todas las actividades de MPS, en cuanto a su gestión empresarial. Tiene por finalidad establecer si en MPS se llevan a cabo los requerimientos del Sistema de Gestión, y de la forma en que estos fueron concebidos, determinando además, la capacidad del sistema de lograr los objetivos de la empresa y brindando la información que requiere la Gerencia para la revisión de la gestión

La Auditoria del Sistema de Gestión, tiene como propósito generar un informe que sea viable y verdadero, ya que es información muy valiosa y útil para la empresa, porque analiza y mide las mejoras que se van a implementar en la toma de decisiones. Para cada respuesta señale el estatus que percibe con las siguientes claves:

**S: Si**

**N: No**

**EP: En Proceso**

**NA: No Aplica**

### 1. Administración y actividad humana del Sistema de Gestión.

No	INDICADORES	S	N	EP	NA
1	¿Existe en forma declarada la importancia del Sistema de Gestión?				
2	¿Los trabajadores conocen en forma concreta la importancia del Sistema de Gestión que se implementa?				
3	¿Existe implementada una estrategia competitiva?				
4	¿El personal de trabajo tiene un papel protagónico en al plantación, implementación y evaluación del plan estratégico?				
5	¿Los principios del Sistema de Gestión se aplican al ambiente de trabajo?				
6	¿Soporta el plan de Sistema de Gestión los objetivos y las estrategias del plan de calidad? ¿Incluye a personal de todos los niveles?				

**Tabla 8. Administración y actividad humana del Sistema de Gestión.**

## 2. Planeación Estratégica del Sistema de Gestión.

No	INDICADORES	S	N	EP	NA
1	¿Existe un proceso formal de Planeación Estratégica en el Sistema de Gestión?				
2	¿El proceso de Planeación Estratégica es una forma ordenada e integral para generar los resultados esperados?				
3	¿Se ha cumplido de forma real los pasos formales de la Planeación Estratégica?				
4	¿Esta la alta Gerencia comprometida con las políticas del Sistema de Gestión?				
5	¿Conocen los empleados las políticas del Sistema de Gestión y las comprenden?				
6	¿Se tiene contemplado incorporar los principios del Sistema de Gestión para lograr una certificación de calidad?				
7	¿La Planificación Estratégica del Sistema de Gestión responde a los objetivos de la Empresa?				
8	¿Define el Sistema de Gestión la estructura organizacional del sistema, así como responsabilidades, procedimientos, guías y procesos para su implementación?				

**Tabla 9. Planeación Estratégica del Sistema de Gestión.**

## 3. Programa de auditoria del Sistema de Gestión

No	INDICADORES	S	N	EP	NA
1	¿Se desarrolla el programa de auditoria para la evaluación del Sistema de Gestión de la empresa?				
2	¿El programa cuenta con la aprobación y el respaldo de la Dirección de la empresa?				
3	¿Están formuladas políticas, objetivos y plan de trabajo en el Sistema de Gestión?				
4	¿Existe un plan de entrenamiento para el personal que realiza la auditoria?				
5	¿Están establecidas las bases de control de tiempo y costo para el desarrollo de las auditorias?				

**Tabla 10. Programa de auditoria del Sistema de Gestión**

#### 4. Benchmarking como instrumento para el Sistema de Gestión.

No	INDICADORES	S	N	EP	NA
1	¿Basan el sistema de Planeacion estratégica del Sistema de Gestión en los resultados de Benchmarking?				
2	¿Se han utilizado las estrategias de Benchmarking interno, competitivo o funcional?				
3	¿Saben los trabajadores de la empresa a que aplicar Benchmarking?				
4	¿Saben desarrollar planes de acción derivados de Benchmarking para mejorar el desempeño del Sistema de Gestión?				

Tabla 11. Benchmarking como instrumento para el Sistema de Gestión.

#### 5. Análisis y decisiones estratégicas del Sistema de Gestión

No	INDICADORES	S	N	EP	NA
1	¿Se cumplen con las políticas, objetivos, metas, estrategias y presupuesto del Sistema de Gestión?				
2	¿La información generada por el personal de trabajo es considerada como un insumo fundamental para la calidad y la productividad de la empresa?				
3	¿En el análisis y las decisiones estratégicas del Sistema de gestión se permite la opinión y participación de los trabajadores?				

Tabla 12. Análisis y decisiones estratégicas del Sistema de Gestión

#### 6. Sistema de Información para el Sistema de Gestión

No	INDICADORES	S	N	EP	NA
1	¿Se cuenta con un sistema de información en esta empresa?				
2	¿El desempeño de los empleados se ve directamente afectado por su motivación y su habilidad para desarrollarse mejor, gracias al sistema de información?				
3	¿Este sistema de información es un insumo para utilizar las teorías motivacionales y mejorar el desempeño de los empleados?				
4	¿El sistema de información considera variables organizacionales y ambientales que afectan el desempeño de los empleados?				

Tabla 13. Sistema de Información para el Sistema de Gestión

## 7. Planeación de Cambio Continuo en el Sistema de Gestión

No	INDICADORES	S	N	EP	NA
1	¿El personal de trabajo sabe como manejar los procesos de cambio a corto o largo plazo?				
2	¿El proceso de Planeación de los cambios continuos y estructurales se realiza con decidida participación?				
3	¿El proceso de cambio está integrado de forma vertical y horizontal?				
4	¿Existe un plan de acción para reducir las prácticas defensivas a la resistencia al cambio?				
5	¿Existen procedimientos formales para proyectar los cambios que se implementaran en la empresa?				

**Tabla 14. Planeación de cambio continuo en el Sistema de Gestión**

## 8. Indicadores Internos y Externos para evaluar el Sistema de Gestión

No	INDICADORES	S	N	EP	NA
1	¿Se utilizan métodos formales para analizar el estatuto de los indicadores del Sistema de Gestión?				
2	¿Se utilizan técnicas subjetivas para analizar los indicadores de información interna y externa en la empresa?				
3	¿Se cumple el plan global de desarrollo para medir y analizar estos indicadores que permiten mejorar la toma de decisiones?				
4	¿El estudio de los indicadores controla, evalúa y supervisa el Sistema de Gestión que se ha implementado?				
5	¿El Sistema de Gestión incluye factores de evaluación basados en los estándares de gestión de la calidad de la <i>ISO 9000:2000</i> , <i>ISO 9004: 2000</i> y en los criterios de la mejora continua?				

**Tabla 15. Indicadores internos y externos para evaluar el Sistema de Gestión**

## 9. Objetivos y funciones del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Sistema de Gestión.

No	INDICADORES	S	N	EP	NA
1	¿Están claramente definidos los objetivos y las funciones del proceso de reclutamiento y selección?				
2	¿Esta formulado el procedimiento, los objetivos y las políticas de adquisición de personal?				
3	¿Se cumple con la guía de elaboración de las entrevistas multidimensionales de selección?				
4	¿Se sigue la normativa de procedimientos, objetivos detallados para el proceso de reclutamiento y selección de personal?				
5	¿Existen centros de evaluación en la empresa que cumplan con los formatos y procedimientos establecidos para el proceso de reclutamiento y selección de personal de trabajo?				
6	¿El manual de reclutamiento y selección de personal incluye todos los procesos, procedimientos, instructivos y formatos para el Sistema de Gestión?				

**Tabla 16. Objetivos y funciones del proceso de reclutamiento y selección de personal**

## 10. Capacitación y Desarrollo del Sistema de Gestión

No	INDICADORES	S	N	EP	NA
1	¿Se cumple con el programa de capacitación activo?				
2	¿Se cuenta con un sistema para identificar necesidades de capacitación y métodos para proporcionar a todos los niveles educación, conocimientos y habilidades apropiadas?				
3	¿Se usa la metodología para evaluar el aprendizaje impartido en los programas de capacitación del personal de trabajo?				
4	¿Se practica una metodología para dar seguimiento a la rentabilidad de la capacitación y evaluar el desempeño de ésta?				
5	¿Existe un procedimiento de integración de expedientes personales de los trabajadores?				

**Tabla 17. Capacitación y Desarrollo del Sistema de Gestión**

## 11. Higiene y seguridad industrial del Sistema de Gestión.

No	INDICADORES	S	N	EP	NA
1	¿Están definidos los aspectos fundamentales de la higiene y seguridad desde el punto de vista humano, económico y social?				
2	¿Están claramente definidas las responsabilidades en esta materia en cada nivel organización?				
3	¿Se establece la comunicación y coordinación concreta en las funciones y las responsabilidades en esta materia?				
4	¿Se desarrollan estudios sobre los factores y costos de los accidentes laborales?				
5	¿Existen temas sobre la calidad de vida como parte del proceso de Sistema de Gestión?				

Tabla 18. Higiene y seguridad industrial

## 12. Equipo gerencial y generación de nuevos valores del Sistema de Gestión

No	INDICADORES	S	N	EP	NA
1	¿Existe un programa de información de equipos gerencial, como parte del plan global de desarrollo del Sistema de Gestión? Obedece a una estrategia para incrementar la posición competitiva?				
2	¿Se implementa el programa integral de formación gerencial sobre conocimientos técnicos, técnicos complementarios, sobre la organización y desarrollo humano?				
3	¿Los sistemas y programas están integrados a los demás procesos de administración estratégica de los recursos humanos?				

Tabla 19. Equipo gerencial y generación de nuevos valores para el Sistema de Gestión

### 13. Descripción del clima organizacional del Sistema de Gestión.

No	INDICADORES	S	N	EP	NA
1	¿Se realizan estudios frecuentes del clima organizacional basados en el Sistema de Gestión?				
2	¿El estudio del clima organizacional permite relacionar causas y efectos sobre la satisfacción y el rendimiento?				
3	¿Realmente los estudios del clima organizacional se incorporan al sistema de aprendizaje de la empresa?				
4	¿Se mide el comportamiento de los trabajadores con respecto a la calidad y se les reconoce sus atribuciones, o se les recompensa por el buen desempeño de la misma?				
5	¿Se toma en cuenta el sistema de criterios de rendimiento, evidencias de competitividad, normas y procedimientos del Sistema de Gestión?				
6	¿Los sueldos, bonos y prestaciones están asociados a la calificación de méritos y tienen consideraciones sobre motivación laboral?				
7	¿Los estudios de clima organizacional están integrados al sistema estratégico del desarrollo económico y social para establecer el equilibrio entre los sueldos y salarios correspondientes a cada puesto de trabajo?				
8	¿Considera los resultados de las áreas de la organización como plan de carrera, estrategias para formación del equipo gerencial, formación de valores, etc. se toman en cuenta en el Sistema de Gestión?				
9	¿Existe un sistema de comunicación interna en la empresa y están claramente definidos los objetivos y políticas?				
10	¿Cree que los sistemas y procedimientos de comunicación interna están integrados a los demás procesos de la administración estratégica del Sistema de Gestión?				

**Tabla 20. Descripción del clima organizacional**

## ANEXO 15

Galería de Fotos de “Marina Puesta del Sol Resort”



