



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE UN MANUAL DE POLÍTICAS GENERALES Y EL  
PROCEDIMIENTO DE CAJA CHICA DEL SAN JOSÉ INDOOR CLUB

TOMO I



PRÁCTICA PROFESIONAL PARA OPTAR POR EL GRADO DE BACHILLERATO  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

**ELABORADO POR:** RANDALL AIDER ÁLVAREZ MARTÍNEZ

**PROFESORA TUTORA:** ILIANA ACUÑA ROJAS, M.B.A.

**I SEMESTRE  
CARTAGO, 2017**

## **Dedicatoria**

A mi familia, especialmente a mis padres, quienes siempre me han apoyado es este recorrido.

A mis amigos que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos.

Finalmente, a los profesores, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron y asesoraron en cada una de mis etapas.

## **Agradecimiento**

Primeramente, al San José Indoor Club por abrirme las puertas y permitirme desarrollar el proyecto.

Al Sr. Cristian Calderón, Gerente General, al Sr. Diego Muñoz Villalobos Generalista de Recursos Humanos y al Sr. Julio Chavarría por brindarme la oportunidad de poner en práctica mi conocimiento para el desarrollo del proyecto.

A los colaboradores del San José Indoor Club que ayudaron al desarrollo del proyecto.

A la profesora Iliana Acuña por ese apoyo incondicional, disposición a ayudar en cada momento, por su voz de aliento en cada paso y confianza que transmite.

Por último, al Tecnológico de Costa Rica por la formación brindada durante todos estos años que me permitió forjar habilidades para el desarrollo del proyecto.

## Contenido

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Resumen.....	1
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES .....	2
1.1. Antecedentes de la empresa .....	3
1.1.1. Generalidades de la empresa .....	3
1.1.2. Servicios .....	4
1.1.3. Ubicación .....	5
1.1.4. Cantidad de personal y puestos .....	5
1.1.5. Misión .....	7
1.1.6. Visión .....	7
1.1.7. Valores empresariales .....	7
1.1.8. Valores del club.....	7
1.1.9. Propuesta de valor .....	8
1.1.10. Organigrama.....	8
1.1.11. FODA .....	9
1.1.12. Descripción de las instalaciones.....	15
A. Sala de boliche .....	15
B. Pistas de deporte.....	15
C. Gimnasio multiuso .....	16
D. Centro de entretenimiento para niños.....	16
E. Gimnasio biomecánico.....	17
F. Piscinas.....	18
G. Sala de billar.....	18
H. Canchas de tenis .....	18
I. Canchas de raquetball.....	18
J. Cancha de fútbol.....	18
K. Vestidores.....	19
L. Restaurante principal.....	19
M. Restaurante Grill .....	19

N. Bar Mirador .....	19
O. Salones para eventos .....	20
1.1.13. Criterios o normas de aplicación general que la organización debe cumplir de manera obligatoria. ....	20
1.2. Antecedentes del estudio .....	21
1.3. Justificación del problema.....	22
1.4. Planteamiento del problema .....	23
1.4.1. Generalidades .....	23
1.4.2. Delimitación del problema .....	23
1.4.3. Planteamiento del problema .....	24
1.5. Objetivos del estudio.....	25
1.5.1. Objetivo general .....	25
1.5.2. Objetivos específicos.....	25
1.6. Alcance y/o limitaciones del estudio.....	26
1.6.1. Alcance.....	26
1.6.2. Limitaciones .....	26
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	27
2.1. Administración.....	28
2.1.1. Planear .....	28
2.1.2. Organizar .....	28
2.1.3. Dirigir .....	28
2.1.4. Controlar.....	29
2.2. Administración eficaz y eficiente.....	29
2.2.1. Eficiencia.....	29
2.2.2. Eficacia.....	30
2.2.3. Efectividad .....	30
2.3. Análisis Administrativo.....	30
2.3.1. Objetivos .....	31
2.3.2. Estudios .....	31
2.3.3. Premisas .....	32
2.4. Estructura Organizacional .....	32
2.4.1. Definición.....	32

A.	Estructura simple.....	33
B.	Estructura funcional .....	33
C.	Estructura multidivisional .....	33
D.	Estructura de matriz .....	34
2.4.2.	Definición de organigrama.....	34
2.4.3.	Utilidad.....	35
2.5.	Manuales administrativos.....	35
2.5.1.	Definición.....	35
2.5.2.	Características .....	36
2.6.	Manual de procedimientos .....	36
2.6.1.	Definición.....	36
2.6.2.	Objetivo.....	37
2.6.3.	Funciones .....	37
2.6.4.	Contenido .....	38
2.6.5.	Beneficio .....	39
2.7.	Procedimiento. ....	39
2.7.1.	Definición.....	39
2.7.2.	Objetivo.....	39
2.8.	Diagrama de flujo.....	40
2.8.1.	Definición.....	40
2.8.2.	Objetivo.....	40
2.8.3.	Ventajas.....	40
2.8.4.	Simbología .....	41
2.9.	Formularios .....	43
2.9.1.	Definición.....	43
2.9.2.	Tipos de formularios .....	43
2.9.3.	Importancia de los formularios.....	43
2.10.	Diseño de los formularios .....	44
2.10.1.	Análisis de los formularios.....	44
2.11.	Políticas .....	44
2.12.	Manual de políticas .....	46
2.12.1.	Objetivo del manual de políticas .....	46

2.12.2.	Tipos de manuales de políticas.....	47
2.12.3.	Contenido del manual de políticas .....	47
A.	Introducción .....	47
B.	Organigramas .....	47
C.	Declaración de políticas .....	47
2.13.	Investigación .....	48
2.13.1.	Definición.....	48
2.13.2.	Importancia de la investigación.....	48
2.13.3.	Tipos de investigación.....	48
A.	Exploratoria.....	49
B.	Descriptiva .....	51
C.	Correlacional .....	51
D.	Explicativa.....	51
2.14.	Fuentes de investigación. ....	52
2.14.1.	Tipos de fuentes de investigación .....	52
A.	Fuentes primarias .....	52
B.	Fuentes secundarias.....	52
2.15.	Sujetos de investigación .....	52
2.15.1.	Técnicas de recolección de información .....	53
2.15.2.	Tipos de técnicas de recolección de información.....	53
A.	Investigación documental.....	53
B.	Observación directa.....	53
C.	Consulta a sistemas de información .....	53
D.	Cuestionario .....	53
E.	Cédula .....	54
F.	Entrevista.....	54
2.16.	Variables de estudio. ....	54
2.16.1.	Logotipo de la organización.....	54
2.16.2.	Nombre de la organización.....	54
2.16.3.	Fecha de elaboración.....	54
2.16.4.	Numeración de páginas .....	55
2.16.5.	Nombre del procedimiento.....	55

2.16.6.	Contenido .....	55
2.16.7.	Objetivo del procedimiento .....	55
2.16.8.	Responsable.....	55
2.16.9.	Políticas o Normativa .....	55
2.16.10.	Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos .....	56
2.16.11.	Alcance.....	56
2.16.12.	Aplicaciones computacionales .....	56
2.16.13.	Conceptos clave.....	56
2.16.14.	Código del procedimiento .....	56
2.16.15.	Frecuencia con a que se ejecuta el proceso .....	57
2.16.16.	Conceptos a aclarar .....	57
2.17.	Técnicas de análisis utilizadas.....	57
2.17.1.	Diagrama causa-efecto .....	57
A.	Método de 6M.....	58
B.	Método de flujo del proceso.....	58
C.	Método de estratificación o enumeración de causas .....	58
2.17.2.	Hexámetro Quintiliano. (5W` IH).....	58
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....		59
3.1	Tipo de investigación .....	60
3.2	Fuentes de información .....	60
3.2.1.	Fuentes primarias .....	60
3.2.2.	Fuentes secundarias.....	60
3.3	Sujetos de investigación .....	61
3.4	Medios de recolección de la información.....	61
3.4.1.	Cuestionario .....	61
3.4.2.	Entrevista.....	62
3.4.3.	Observación directa.....	62
3.5	Técnicas o herramientas de análisis .....	62
3.5.1.	Hexámetro de Quintiliano .....	62
3.6	Variables .....	62
3.6.1.	Contenido .....	62
3.6.2.	Objetivos .....	63



3.6.3.	Responsable.....	63
3.6.4.	Políticas .....	63
3.6.5.	Área de aplicación.....	63
3.6.6.	Alcance.....	63
3.6.7.	Aplicaciones computacionales .....	63
3.6.8.	Conceptos claves .....	63
3.7	Cronograma de actividades .....	64
CAPÍTULO IV. DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....		65
4.1	Políticas administrativas.....	66
4.1.1	Conformación de grupos organizados .....	66
4.1.2	Aportes a grupos organizados .....	71
4.2	Política de junta directiva.....	77
4.2.1	Nombramiento comisiones de apoyo .....	77
4.2.2	Registro y seguimiento de acuerdos .....	81
4.3	Políticas financiero contable .....	84
4.3.1	Cierre de caja.....	84
4.3.2	Pago de cheques y transferencias electrónicas .....	88
4.3.3	Documentos por cobrar .....	92
4.4	Políticas Crédito y cobro .....	95
4.4.1	Venta de acciones.....	95
4.4.2	Traspaso de acciones.....	98
4.4.3	Membresía.....	101
4.4.4	Membresía diplomática .....	104
4.4.5	Cobro de cuotas.....	107
4.4.6	Socios morosos.....	111
4.5	Políticas de Costos .....	115
4.5.1	Precio en alimentos y bebidas .....	115
4.5.2	Inventarios.....	118
4.5.3	Estandarización de recetas.....	121
4.6	Política de servicios generales.....	124
4.6.1	Ingreso de invitados .....	124
4.6.2	Artículos pedidos.....	128

4.7	Políticas Tesorería .....	131
4.7.1	Cajas .....	131
4.8	Políticas de Proveduría .....	135
4.8.1	Cotizaciones .....	135
4.8.2	Compras .....	139
4.9	Política de recursos humanos .....	142
4.9.1	Proceso de selección y contratación .....	142
4.9.2	Ascensos.....	146
4.9.3	Salarios y remuneraciones.....	149
4.9.4	Vacaciones .....	154
4.9.5	Llegadas tardías y ausencias.....	157
4.9.6	Incapacidades, licencias y permisos.....	161
4.9.7	Amonestaciones .....	165
4.10	Políticas deportivas .....	168
4.10.1	Tarifa de clases y uso de instalaciones.....	168
4.10.2	Torneos.....	171
4.10.3	Aportes a comités deportivos .....	174
4.10.4	Reservación de áreas deportivas.....	177
4.11	Política de Eventos especiales.....	180
4.12	Procedimiento de caja chica.....	185
4.12.1	Objetivo.....	185
4.12.2	Alcance.....	185
4.12.3	Áreas que abarca .....	185
4.12.4	Políticas .....	185
4.12.5	Responsables .....	186
4.12.6	Formularios .....	186
4.12.7	Frecuencia .....	186
4.12.8	Aplicaciones computacionales .....	186
4.12.9	Conceptos clave.....	186
4.12.10	Descripción de actividades.....	187
4.12.11	Diagrama .....	69
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		79

5.1	Conclusiones .....	80
5.2	Recomendaciones.....	81
CAPÍTULO VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		82
<b>6.1</b>	<b>Referencias bibliográficas</b> .....	<b>83</b>
<b>6.2</b>	<b>Referencias directas</b> .....	<b>86</b>
CAPÍTULO VII. APÉNDICES Y ANEXOS .....		87
Apéndice 1: cuestionario elaboración del procedimiento .....		88
Apéndice 2 cuestionario elaboración de políticas .....		91
Apéndice 3 análisis Hexámetro de Quintiliano .....		93

## Tabla de Figuras

Figura 1 ubicación.....	5
Figura 2 Organigrama .....	8
Figura 3 Boliche.....	15
Figura 4 Pista.....	16
Figura 5 Gimnasio multiuso.....	16
Figura 6 Entretenimiento de niños .....	17
Figura 7 Gimnasio biomecánico .....	17
Figura 8 Simbología ANSI.....	42

## Índice de Tablas

Tabla 1.....	6
Tabla 2.....	9
Tabla 3.....	10
Tabla 4.....	11
Tabla 5.....	13
Tabla 6.....	69
Tabla 7.....	75
Tabla 8.....	79
Tabla 9.....	82
Tabla 10.....	86
Tabla 11.....	90
Tabla 12.....	93
Tabla 13.....	96
Tabla 14.....	99
Tabla 15.....	102
Tabla 16.....	105
Tabla 17.....	109
Tabla 18.....	113
Tabla 19.....	116
Tabla 20.....	119
Tabla 21.....	122
Tabla 22.....	126
Tabla 23.....	129
Tabla 24.....	133
Tabla 25.....	137
Tabla 26.....	140
Tabla 27.....	144
Tabla 28.....	147
Tabla 29.....	151
Tabla 30.....	155
Tabla 31.....	159
Tabla 32.....	163
Tabla 33.....	166
Tabla 34.....	169
Tabla 35.....	172
Tabla 36.....	175
Tabla 37.....	178

Tabla 38.....	182
<b>Tabla 39.....</b>	<b>187</b>
Tabla 40.....	77

## **Resumen**

El objetivo principal de este proyecto fue proponer un manual de políticas generales y el procedimiento de caja chica para la empresa San José Indoor Club en el primer semestre del año 2017.

El proyecto se fundamentó en el conocimiento adquirido por parte del investigador en los cursos llevados a cabo en el Tecnológico de Costa Rica, y en una amplia investigación descriptiva que permitió respaldar el proyecto con conceptos de autores muy reconocidos.

Para determinar tanto las políticas como el procedimiento se aplicó una entrevista no estructurada a los colaboradores del San José Indoor Club, los cuales se documentaron y se les realizó un análisis detallado para determinar si eran lo suficientemente buenos en cuanto a eficiencia.

Para la documentación de los procedimientos y políticas se utilizó la observación y la entrevista, para el análisis de la información se utilizó la herramienta del hexámetro Quintiliano.

Entre las principales conclusiones se encontró que actualmente se realizan 33 actividades que involucran políticas en el San José Indoor Club, los cuales no se encontraban documentados, por lo que se realizó su debida documentación, por lo cual el investigador realizó una propuesta detallada proponiendo mejora sen cada uno.

# **CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES**

---

En este capítulo se presenta la información general del San José Indoor Club, asimismo, contiene la justificación del estudio, el planteamiento del problema, los objetivos que busca lograr con la investigación, así como, los alcances y limitaciones del trabajo.



## **1.1. Antecedentes de la empresa**

### **1.1.1. Generalidades de la empresa**

El San José Indoor Club surgió en el año 1973, con la celebración de la primera Asamblea de Accionistas, constituyéndose así en uno de los primeros Clubes Sociales y Deportivos del Área Metropolitana.

La primera Junta Directiva estuvo formada por 12 miembros, enfocando sus primeras directrices en la formación física y administrativa del Club; durante estos primeros años fueron germinando decisiones que sin duda alguna marcaron el camino por el cual el Club empezó a dar sus primeros pasos como empresa seria, sólida y estable.

Desde un inicio sus Accionistas Fundadores se caracterizaron porque en el Club se brindarán servicios de la más alta calidad, de acuerdo a las necesidades que en ese entonces se identificaron.

Ya para el 19 de marzo de 1976, todo estaba listo para la gran inauguración de las primeras instalaciones, dicha ceremonia enmarcó un gran evento social el cual tuvo gran cobertura por parte de la prensa nacional. Esta fecha enmarca el gran inicio del que unos años posteriores sería calificado como uno de los mejores Clubes del país.

Durante sus cuatro décadas de historia, y gracias al compromiso de excelencia y mejora continua adquirido por sus Juntas Directivas, el San José Indoor Club siguió creciendo, brindando cada vez más y mejores opciones para el esparcimiento y diversión de sus miembros, y convirtiéndose en un lugar donde los socios pueden satisfacer a cabalidad sus necesidades recreativas, deportivas y sociales, en unas instalaciones de gran calidad y en un ambiente sano, seguro y armonioso.

Hoy, el San José Indoor Club es en su categoría el club de vanguardia en el país, para mantener esta posición constantemente evoluciona y se renueva buscando adaptarse a las exigencias de los nuevos tiempos.

Además, es importante recalcar que el San José Indoor Club se incorporó a la Asociación de Interclubes en el 1976, dicha asociación se fundó en 1976, con los siguientes propósitos: unir a los Clubes Asociados, representarlos y defenderlos ante acciones que les puedan perjudicar, además, estimula la unión de sus socios mediante actividades sociales y deportivas.

Para su ordenamiento y actuación dentro de un marco legal, desde sus primeros días se estableció el Reglamento Interclubes y posteriormente, con la participación de diez Clubes el 3 de noviembre de 1982, se constituyó legalmente la Asociación Interclubes con los requisitos que establece la Ley número 218 de Asociaciones y sus Reformas.

### **1.1.2. Servicios**

El San José Indoor Club cuenta con amplias y modernas áreas familiares, deportivas y recreativas. Las instalaciones contemplan las siguientes áreas de servicio de la más alta calidad:

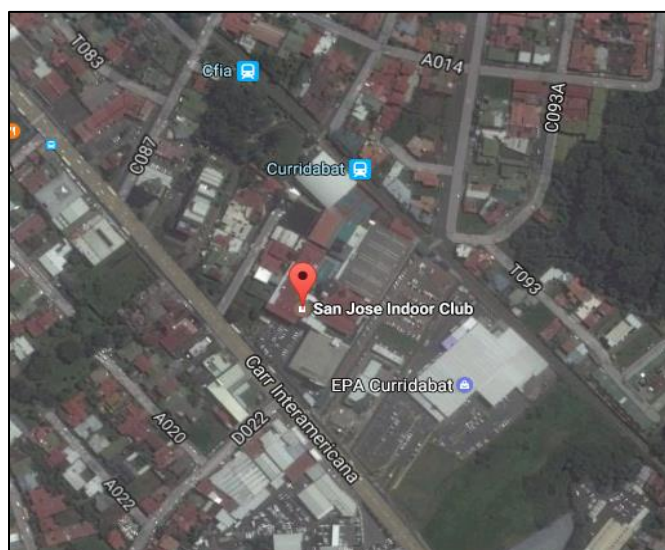
- Canchas de tenis
- Pista caminata (Hectárea)
- Servicio Bar y Restaurante
- Boliche
- Gimnasio multiuso
- Salones eventos especiales
- Billar
- Aeróbicos
- Canchas fútbol 5-7
- Racquetball
- Sauna
- Vestidores

- Área de piscinas (interna y externa)
- Baños turcos
- Gimnasio biomecánico

### 1.1.3. Ubicación

Las instalaciones de San José Indoor Club se encuentran ubicadas 175 metros este de la Pops, en Curridabat, San José

Figura 1 Ubicación.



Fuente: Google mapas.

### 1.1.4. Cantidad de personal y puestos

Dentro de la organización laboran 194 colaboradores fijos y eventuales en todos los departamentos y direcciones del San José Indoor Club, distribuidos de la siguiente forma:

**Tabla 1****Cantidad de personal y puestos**

Cantidad	Puesto	Cantidad	Puesto	Cantidad	Puesto
3	Asistente. Barista	1	Electricista	2	Operario. Lavandería
1	Asistente computo	1	Encargado. Bodega	4	Operario. Mantenimiento
4	Auxiliar. C Y C	1	Encargado Monitoreo	1	Pastelero
2	Auxiliar. Contable	3	Gerente	3	Pilero
1	Ayudante Mecánico	1	Gerente deportivo	1	Preparador físico
2	Ayudante Cocina	7	Inst. Educación Física	7	Prof. Tenis
1	Barista	2	Jardinero	5	Profesor Natación
3	Bartender	2	Jefe	1	Profesor Racquet
1	Billarero	1	Jefe C Y C	1	Proveedor
2	Cajero	1	Jefe Contabilidad	5	Runner
1	Capitán de saloneros	1	Jefe RH	19	Salonera
1	Capitanía de Eventos	1	Jefe Tesorería	14	Salonero (a) Eventos
1	Cheff Jefe	1	Mecánico	1	Secretaria Gerencia
6	Cocinera	40	Misceláneo	1	Soldador
1	Control Inventario	1	Niñera	3	Supervisor cocina
1	Coordinador Seguridad	11	Oficial	1	Técnico Cómputo
1	Ejecutiva Eventos Esp.	13	Oficinista	1	Asistente RH
1	Electromecánico	3	Operario. Caldera		

---

Fuente: Departamento de Recursos Humanos San José Indoor Club.

### **1.1.5. Misión**

La misión de la empresa es la siguiente:

*“Somos un club familiar, deportivo, social, recreativo y sin fines de lucro, financiera y ambientalmente responsable que brinda en forma eficiente el mayor bienestar, seguridad y satisfacción a sus socios, con apropiadas condiciones laborales.”* (San José Indoor Club)

### **1.1.6. Visión**

La organización cuenta con la siguiente visión:

*“Club con excelente infraestructura, el mejor aprovechamiento del espacio; solidez financiera, excelentes servicios que satisfagan todo el rango de edad de los socios, mediante personal altamente calificad.”* (San José Indoor Club)

### **1.1.7. Valores empresariales**

- Servir con lealtad, honestidad y dedicación a nuestra institución.
- Brindar un servicio eficiente y amable a sus miembros.
- Trabajar con respeto y colaboración con todos nuestros compañeros.
- Buscar en forma permanente nuestra superación laboral y personal.

### **1.1.8. Valores del club**

- Respeto
- Transparencia
- Responsabilidad
- Excelencia

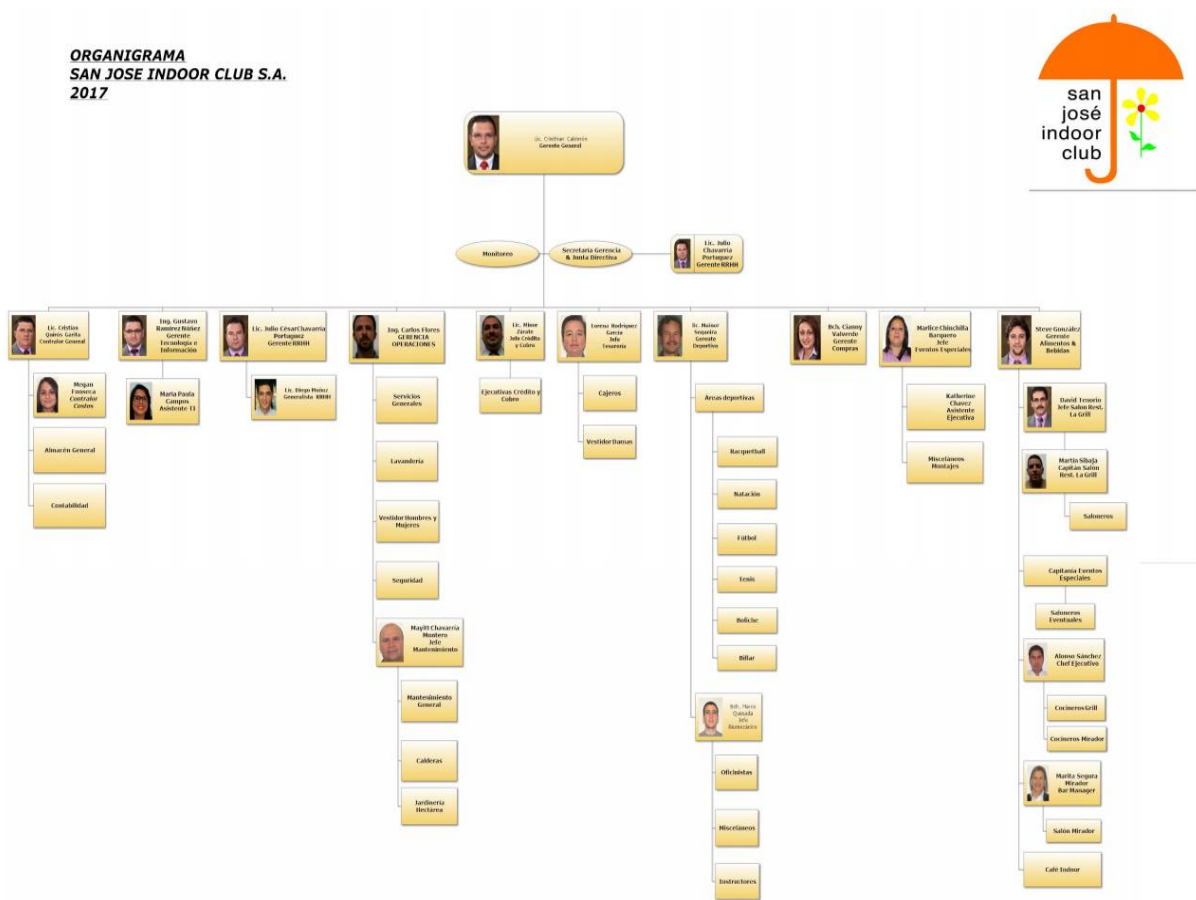
### 1.1.9. Propuesta de valor

Un club social con excelente ubicación, con ambientes muy agradables y seguros, muy buena atención e instalaciones deportivas disponibles bajo techo, que permiten disfrutarlas en cualquier clima y con actividades sociales y culturales para toda la familia.

### 1.1.10. Organigrama

La organización cuenta con el siguiente organigrama.

Figura 2 Organigrama



Fuente: San José Indoor club.

### 1.1.11. FODA

La organización realizó un análisis FODA por áreas estratégicas para la organización. A continuación, se muestra.

**Tabla 2**

#### **Análisis FODA Perspectiva Financiera**

Perspectiva financiera			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Solidez financiera	Pocos sistemas o herramientas técnicas para controlar el presupuesto	Generación de efectivo por venta de acciones inactivas	Inestabilidad del tipo de cambio del colón (Devaluación)
Bajo apalancamiento	Pobre ejecutoria del plan de inversiones	Deuda en dólares	Tributación directa
Baja morosidad		Sujeto de crédito (posibilidad de conseguir crédito)	
Crédito de los proveedores		Capturar eventos para el club	
Buen flujo de caja		Reevaluación	
Las acciones no están concentradas			
Apropiada reinversión del superávit			

Fuente: Departamento de Recursos Humanos San José Indoor Club.

**Tabla 3****Análisis FODA Perspectiva socios**

Perspectiva socios			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Club amistoso, familiar y deportivo	Comentarios malintencionados de los socios	Desarrollo Inmobiliario de clase alta puede atraer nuevos socios	Actividades o servicios similares o mejores que ofrece el club
Club de prestigio	Socios irrespetan las normas y reglamentos	Atraer más clientes mejorando actividades del gimnasio	
Excelente ubicación	Socios no se involucran		
Excelente parqueo	Socios no ven lo que se les informa		
Buen trato del personal	Socios quieren administrar el club o interponen sus intereses		
Ambiente muy seguro Ambiente para toda la familia			
Precios competitivos en alimentos y bebidas			

Fuente: Departamento de Recursos Humanos San José Indoor Club.



Tabla 4

## Análisis FODA perspectiva procesos internos

Perspectiva procesos internos			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Muchas actividades deportivas	Espacio de crecimiento limitado	Adquirir terrenos aledaños al club	Problema de Canon ferroviario y alineamiento - Incofer
Muchas actividades sociales	Saturación en algunas áreas como gimnasio, piscina interna, Tenis según horario	Aprovechar el apoyo de los externos en los temas de ahorro energético	Tramitología Municipal de Curridabat
Actividades distintas para toda la familia	Falta de un sistema de reservaciones de canchas y eventos efectivo		
Amplio parqueo	Mal estado de las áreas de servicios: Mantenimiento (restaurante, bodegas)		
Oportuna entrega de los estados financieros	Prácticas deficientes de aseo y limpieza		
Se tiene una asociación de ayuda social ASOBEN	Falta de firmeza en la aplicación de las políticas y reglamentación en diferentes áreas del club		
Proceso de cobro eficiente	Falta de mecanismos de comunicación efectiva entre el socio y la administración		
Tener dos pozos de agua propios	Falta firmeza en la aplicación de sanciones a los socios		
	No hay un sistema formal de quejas		

Mantenimiento preventivo  
y correctivo insuficiente

Pocas acciones de  
responsabilidad social  
empresarial

Falta de un sistema de  
retroalimentación del  
socio

---

Fuente: Departamento de Recursos Humanos San José Indoor Club.

**Tabla 5****Análisis FODA perspectiva aprendizaje y crecimiento**

Perspectiva aprendizaje y crecimiento	
Fortalezas	Debilidades
Tesorero con mucha experiencia	Desarrollo de la infraestructura depende del trabajo voluntario y buena voluntad
Apropiado ambiente de trabajo	Servicios depende de comités de socios con trabajo voluntario
Baja rotación del personal	Comités que no trabajan muy bien
Buena Administración y gerencia	Falta de directores de proyectos
Buen personal	Falta personal de mantenimiento
Buenos comités	Estructura organizacional muy nueva
Buena comunicación de la Gerencia con los comités	Poca comunicación entre la Junta Directiva y los comités
Alta credibilidad de la Junta directiva	Falta programa de capacitación
Junta directiva solidaria, comprometida y trabajadora	Falta integración de los sistemas informáticos del Club (puntos de venta, inventarios, reportes CXC, CXP)
Toma de decisiones colegiadas y transparentes	Algún personal clave de poca antigüedad y poca experiencia

Debilidades en el evaluador del  
sistema de desempeño

Carencia de herramientas  
informáticas para el  
seguimiento de los indicadores

---

Fuente: Departamento de Recursos Humanos San José Indoor Club.

### 1.1.12. Descripción de las instalaciones

#### A. Sala de boliche

Moderno boliche de ocho líneas, el alquiler de la línea tiene un costo por hora. Asimismo, se pueden alquilar los zapatos especiales para boliche y comprar medias o implementos para este deporte.

Figura 3 Boliche



Fuente: San José Indoor Club

#### B. Pistas de deporte

Pistas de 350 y de 300 metros para correr o caminar.

Figura 4 Pista



Fuente: San José Indoor Club

### **C. Gimnasio multiuso**

Gimnasio techado con piso de madera adecuado para la práctica del basketball, fútbol sala y volleyball.

Figura 5 Gimnasio multiuso



Fuente: San José Indoor Club

### **D. Centro de entretenimiento para niños**

El club cuenta con dos play ground, uno ubicado al lado de la Grill, y otro en la Hectárea. Además, contamos con un mini golf. Los palos y bolas se prestan sin ningún costo.

Figura 6 Entretenimiento de niños

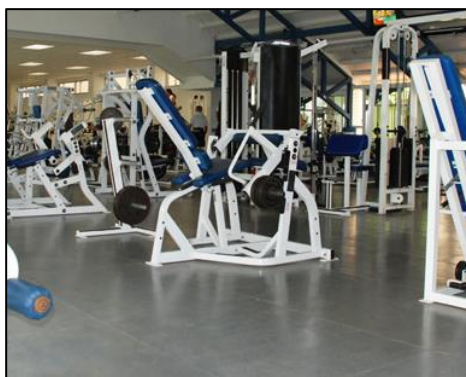


Fuente: San José Indoor Club

### **E. Gimnasio biomecánico**

De uso gratuito, y con instructores calificados a disposición de los socios, personal training y gran variedad de máquinas biomecánicas de actual tecnología. Esta área cuenta con una novedosa sala de spinning (con instructores certificados) y salón para la práctica de aeróbicos y otras disciplinas.

Figura 7 Gimnasio biomecánico



Fuente: San José Indoor Club

#### **F. Piscinas**

Piscina bajo techo de 25 x 10 metros, y 1.10 a 1.67 metros de profundidad, con calefacción. Piscina al aire libre de 25 x 10 metros, y 1.10 a 1.67 metros de profundidad. Piscina para niños al aire libre con calefacción.

#### **G. Sala de billar**

Contamos con dos mesas de billar y cinco de pool. Costo: Gratuito.

#### **H. Canchas de tenis**

Se cuenta con una gran cantidad de canchas para practicar el tenis, además de clases e instructores.

#### **I. Canchas de raquetball**

Una cancha-estadio y cinco canchas regulares de raquetball, todas ellas reconocidas como las mejores de país y unas de las de mayor calidad en Centroamérica y el Caribe. Las canchas tienen un costo simbólico por cada 45 minutos. Si el socio no tiene el equipo necesario (raqueta y lentes), puede alquilarlo en la Oficina de Raquetball.

#### **J. Cancha de fútbol**

Cancha sintética en las mejores condiciones, el uso de la cancha es gratuito, pero se debe realizar la debida solicitud en la oficina de fútbol y seguir el reglamento. También se cuenta con un equipo de fútbol, una escuela de fútbol, la cual tiene clases dos veces por semana y es obligatorio el uso de uniforme.



**K. Vestidores**

Amplios vestidores para damas y para caballeros; ambos con sauna, baño turco, duchas, servicio de toallas, lockers y sala para masajes.

**L. Restaurante principal.**

Con un distinguido ambiente de sobriedad y elegancia. Horario de atención de martes a jueves de 6:00 p.m. a 12:00 a.m. y viernes de 6:00 p.m. a 1:00 a.m.

**M. Restaurante Grill**

Restaurante con un menú variado en alimentos y bebidas (ambiente informal). Horario de atención de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 6:00 p.m., sábados de 9:00 a.m. a 10:00 p.m. y domingos de 9:00 a.m. a 6:00 p.m.

**N. Bar Mirador**

Bar tipo “lounge”, para mayores de edad, caracterizado por su agradable ambiente, esmerada atención y calidad de clase mundial en todo su funcionamiento. La admisión, exclusivo para mayores de edad, o mayores de quince años acompañados por sus padres.

Se permite la entrada gratuita de invitados, si y solo si ingresan debidamente acompañados por el socio directo o indirecto, y permanecen dichos invitados en la mesa del socio y con el socio. (Máximo tres invitados ya que las mesas son para 4 personas, excepcionalmente se autorizan hasta 9 invitados, junto con el socio)

Horario de atención:

Lunes cerrado.

Martes a jueves de 5:00 p.m. a 11:00 p.m. (cierre discrecional después de esa hora)

Viernes de 5:00 p.m. a 1:00 a.m. (cierre discrecional después de esa hora)

Sábados de 4:00 p.m. a 12:00 a.m. (cierre discrecional después de esa hora)

Domingos cerrados.

Código de vestimenta: No se podrá ingresar con ropa de uso deportivo.

#### **O. Salones para eventos**

El Salón Principal, con capacidad para 250 personas y los Ejecutivos 1 y 2, con capacidad para 100 y 50 personas respectivamente.

#### **1.1.13. Criterios o normas de aplicación general que la organización debe cumplir de manera obligatoria.**

La institución cuenta con un manual de inducción, el cual brinda información importante a considerar por parte de los colaboradores recién contratados. Se busca mantener un buen desempeño dentro de la organización, comunicando las diferentes directrices, además revela algunas políticas propias de la organización que norman el comportamiento, actuar y accionar del colaborador.

## **1.2. Antecedentes del estudio**

En el pasado se elaboró un manual de procedimientos para el departamento financiero contable, sin embargo, dicho manual no contempla en procedimiento de caja chica. Por otro lado el manual de políticas generales busca estandarizar los acuerdos tomados por la Junta Directiva y en Asamblea de Accionistas, transformándolos en políticas que rijan a toda la organización.

Por esta razón, en este apartado no se presenta ningún documento realizado previamente que venga a dar una orientación de hacia dónde se debe dirigir dicha investigación.

### **1.3. Justificación del problema**

El contar con un manual de políticas generales y un procedimiento de caja chica actualizado permite a las empresas públicas o privadas lograr un mejor desarrollo de las funciones que realiza cada una de las distintas áreas de estas, a su vez, permite dar un seguimiento continuo y adecuado de las actividades de la organización. Además, el manual permite conocer las responsabilidades y normas de cada actividad, facilitando la formación, capacitación e inducción del personal, así como la interacción entre los departamentos involucrados en los procesos.

Diversos acuerdos tomados por la Junta Directiva y en las Asambleas Generales de Accionistas realizadas, se han llegado a convertir en nuevas políticas internas de carácter informal que rigen a la organización. Por esta razón es de suma importancia llevar a cabo el manual de políticas generales para mantener un control de todas aquellas actividades detectadas, logrando la estandarización de los procesos a la hora de tomar decisiones.

Por otra parte, una reciente auditoría realizada en la organización arrojó recomendaciones, que deben ser atendidas con la mayor brevedad posible, una de esas recomendaciones es documentar el procedimiento de caja chica, necesario para estandarizar el proceso y mantener total transparencia a la hora de realizar dicha actividad.

## **1.4. Planteamiento del problema**

### **1.4.1. Generalidades**

El San José Indoor Club nace bajo la premisa de ser una organización que ha venido desempeñando sus funciones de manera continua desde 1976, cuando un grupo de inversionistas se atrevió a soñar con un club que lograra satisfacer las necesidades deportivas, sociales y recreativas de las familias del este de la gran área metropolitana.

La organización debe realizar sesiones de Junta Directiva quincenalmente, esto a su vez produce una serie de acuerdos tomados en colectividad que vienen a reorientar la forma de tomar decisiones dentro de la organización.

El descontrol que se produce al tener una gran cantidad de asociados solicitando beneficios extra al realizar o pertenecer a ciertas agrupaciones, alerta a la administración de tomar medidas para poder atender dicha situación de manera efectiva al homogenizar procedimientos y establecer una reglamentación, mediante un manual de políticas generales .

### **1.4.2. Delimitación del problema**

Tiempo: Esta investigación se llevará a cabo durante el primer semestre del 6 de marzo al 5 de junio del 2017

Espacio: La investigación se llevará a cabo en el San José Indoor Club, en Curridabat.

Universo: son todos los colaboradores de la organización.

### **1.4.3. Planteamiento del problema**

¿Cómo organizar y homologar todos los acuerdos tomados en reuniones de Junta Directiva y Asamblea General de Accionistas, así como las normas y procedimientos que la organización posee para estandarizar y mantener la equidad en cuanto a la distribución y asignación de beneficios, recursos y servicios con todos los asociados y colaboradores del San José Indoor Club?

## **1.5. Objetivos del estudio**

### **1.5.1. Objetivo general**

Como objetivo general se plantea el siguiente:

Proponer un manual de políticas generales y el procedimiento de caja chica para el San José Indoor Club en el primer semestre del año 2017.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

Dentro de los objetivos específicos están:

- Identificar los acuerdos tomados por la Junta Directiva relacionados con las políticas del Club
- Clasificar las políticas según su naturaleza.
- Estudiar las actividades, decisiones y protocolos involucrados en el procedimiento actual de caja chica, para detectar oportunidades de mejora.

## **1.6. Alcance y/o limitaciones del estudio**

### **1.6.1. Alcance**

La presente investigación se realizó en la empresa San José Indoor Club. El proyecto tiene como alcance dotar a dicha empresa de un manual de políticas generales y un procedimiento de caja chica que detalle todas aquellas medidas a tomar en consideración para tomar decisiones.

### **1.6.2. Limitaciones**

Dentro de las limitaciones que se pueden presentar al realizar la investigación se puede mencionar el factor tiempo, ya que este tiende a ser reducido, por tanto, se torna relativamente difícil llevarlo a cabo con mayor profundidad, a la hora de detectar y eliminar errores.

Otra limitación es la disponibilidad de los colaboradores del San José Indoor Club, ya que se encuentran en un área de suma importancia en la cual no pueden dejar de realizar sus labores, por lo que aprovechar sus momentos en los cuales la carga de trabajo no sea tan pesada será fundamental.



## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

---

En este apartado se desarrollan los temas utilizados en la formulación, y elaboración del manual de políticas y procedimientos, así mismo se explican los instrumentos que se usarán dentro del proyecto.

## **2.1. Administración**

La administración es la ciencia social y técnica, encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos. (Weilrich. & Koontz. 2014).

Es el proceso de lograr que los propósitos se realicen por medio de la previsión, la planeación, la organización, la delegación de funciones, la integración de personal y además recursos productivos, evaluación, dirección, y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual las personas que integran la organización se pueden desempeñar exitosamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así fines y objetivos previamente determinados. (Olea. & Pacheco. 2012).

### **2.1.1. Planear**

La Planificación o planeación es un proceso racional de toma decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para conseguir determinados objetivos del modo más eficiente. (Chiavenato. 2012)

### **2.1.2. Organizar**

Organización es el conjunto de personas, que establecen un orden con base en unas normas previamente definidas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, informáticos, entre otros, de una manera planeada, coordinada, ordenada, y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines u objetivos, los cuales pueden ser lucrativos o no. (Olea. & Pacheco. 2012).

### **2.1.3. Dirigir**

La Dirección es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización, para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de su unidad funcional y los objetivos de la empresa. (Chiavenato. 2012)

#### **2.1.4. Controlar**

Establece los sistemas que permiten medir resultados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se estaba esperando. En tal sentido se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Se deben establecer previamente los periodos de tiempo para detenerse a verificar si las metas y los objetivos que se habían propuesto se cumplieron o no.
- Se deben recoger y confrontar la información de los registros.
- Se deben hallar mecanismos que permitan corregir los errores e inconvenientes encontrados.

Es la última de las etapas del proceso administrativo. Los gerentes o administradores siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros esté progresando en forma satisfactoria hacia los objetivos preestablecidos. (Olea. & Pacheco. 2012).

## **2.2. Administración eficaz y eficiente**

Ahora bien, una administración responsable debe perseguir los conceptos de eficacia y eficiencia, estos permiten que la empresa alcance objetivos con la máxima utilización de los recursos y en el menor tiempo posible.

### **2.2.1. Eficiencia**

La eficiencia es la “relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados” (Gutiérrez, 2014),

### **2.2.2. Eficacia**

La eficacia se define como “el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados” (Gutiérrez, 2014),

### **2.2.3. Efectividad**

El concepto de efectividad es esencial debido a que mide la “trascendencia de los objetivos planteados que deben ser alcanzados” (Gutiérrez, 2014)

## **2.3. Análisis Administrativo**

Según Benjamín & Fincowsky (2014) el análisis administrativo es aquella parte de la administración que asegura la eficacia y eficiencia en la ejecución de las labores de una empresa, ya sea pública o privada.

El análisis administrativo es aquella parte de la administración, que busca asegurar la eficiencia y eficacia en la ejecución de tareas tanto de la empresa pública como la privada. Esto se logra mediante el empleo constante y experto de métodos científicos de la administración aplicados al uso de los recursos financieros, humanos y materiales con que cuenta una institución para cumplir sus objetivos. (Rojas, 2012)

El análisis administrativo es relevante en la compañía, ya que, como se ha mencionado anteriormente elimina procesos y actividades que no estén generando beneficio o utilidad para la empresa, la idea del análisis administrativo es maximizar la utilización de recursos y lograr los objetivos de la empresa con eficiencia y eficacia.

Hernández (2012) concuerda con Franklin Fincowsky, pues define el análisis como “la acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas particulares y sobre el todo”.

Asimismo, concibe el análisis administrativo en dos niveles de aplicación: el microanálisis administrativo, el cual define como, “el análisis del aparato del Estado, constituido por la totalidad de instituciones y órganos que lo forman” y el microanálisis administrativo el cual se limita al “estudio de una institución o de un órgano, desde el nivel más general hasta el de mínimo detalle operativo”.

### **2.3.1. Objetivos**

El análisis administrativo cuenta con una serie de objetivos, así lo plantean Benjamín & Fincowsky (2014):

- Aumentar la eficiencia en el trabajo, mediante el análisis de la organización y de los métodos empleados a través de la simplificación del mismo.
- Obtener una organización más funcional y sencilla.
- Reducir costos en el empleo de materiales de trabajo, tiempos ociosos por demoras injustificadas en los trámites.
- Reducir las deficiencias de supervisión originadas en amplios ámbitos de control.
- Disminuir las deficiencias debidas al desconocimiento de las relaciones de dependencia y responsabilidad.
- Reducir las ineficiencias debidas al desconocimiento operacional de los puestos de trabajo y la inadecuada distribución de labores entre el personal.

### **2.3.2. Estudios**

Alfaro (2011) resalta que el Análisis Administrativo puede realizar 3 tipos de estudios diferentes:

- Diagnósticos: del funcionamiento de la organización, sus objetivos, estructura organizacional, funciones o sistemas de trabajo.

- Estudios de: áreas (mejorar sus métodos y procedimientos), formulas (control y diseño) y la distribución del espacio físico.
- Creación de nuevas unidades administrativas.

### **2.3.3. Premisas**

Koontz et al (2012) definen una premisa como “el ambiente anticipado en el que se espera que los planes operen; incluyen supuestos o pronósticos de las condiciones futuras y conocidas que afectarán la operación de los planes”

## **2.4. Estructura Organizacional**

### **2.4.1. Definición**

La determinación de esta no es tan simple, hay que tomar en cuenta que “la definición de la estructura organizacional y funciones de un órgano debe ser congruente con la selección del campo de trabajo, tiempo en el mercado, relaciones con el medio ambiente, momento histórico, recursos disponibles, misión objetivos y estrategia organizacional” (Fincowsky, 2009)

La estructura organizacional se clasifica en diferentes tipos, cada uno con características diferentes, y esta es determinada por una serie de elementos. Thompson Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III (2012) indican que “el tipo de estructura de una empresa determinada depende de su tamaño, complejidad, así como de su estrategia”

La forma estructural de la empresa puede variar con el paso del tiempo, conforme la empresa vaya creciendo y las necesidades estructurales variando, así como por la necesidad de que esta se ajuste a los elementos mencionados por Fincowsky.

Existen cuatro tipos básicos de estructura organizacional, sin embargo, los diversos autores de obras referentes al tema hacen alusión a otras categorías. Estos cuatro tipos básicas son los siguientes:

### **A. Estructura simple**

“Consiste en un ejecutivo central que toma las decisiones importantes y supervisa todas las operaciones con un personal poco numeroso” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012). Debido a los pocos niveles jerárquicos con los que cuenta, también se conoce como estructura plana. Estas estructuras es común observarlas en empresas pequeñas o en compañías que se están iniciando y que por ende todavía tienen las decisiones muy centralizadas.

### **B. Estructura funcional**

También es conocida como estructura departamental o funcional. Esta “se organiza en departamentos funcionales, con administradores departamentales que reportan a un administrador general y un pequeño personal corporativo” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012). Es común observar esta clase de estructura en empresas grandes, que se han diversificado y donde la centralización de las funciones se vuelve desventajosa e ineficiente.

### **C. Estructura multidivisional**

“Es una estructura descentralizada que consiste en un conjunto de divisiones operativas organizadas a lo largo de las líneas de mercado, clientes, productos o áreas geográficas y oficinas centrales corporativas que supervisan las actividades divisionales, asignan recursos, desempeñan diversas funciones de apoyo y ejercen un control general” (Thompson, et al ,2012).

Thompson et al (2012) también sugiere que por lo general las divisiones funcionan como centros de ganancias independientes y con organizaciones funcionales internas, donde la gerencia de cada división está encargada de supervisar sus operaciones y definir una estrategia. Este tipo de estructuras son comunes en empresas diversificadas o con operaciones en varios países o líneas de negocios.

#### **D. Estructura de matriz**

Este tipo de estructura “es una combinación en la cual la empresa se organiza a lo largo de dos o más dimensiones a la vez con el fin de mejorar la comunicación, colaboración y coordinación entre unidades. Las estructuras de matriz se administran mediante múltiples relaciones de reporte, por lo que un administrador medio puede reportar a varios jefes” (Thompson, et al, 2012).

#### **2.4.2. Definición de organigrama**

Es la representación gráfica del sistema de organización. También se conoce como carta o gráfica de organización. Consiste en un esquema donde se presentan todos los puestos de la compañía unidos entre sí por líneas. Su objetivo es exponer los niveles con los que cuenta la empresa, así como las líneas de autoridad y responsabilidad. (Fernández. & Junquera., 2013).

Además, el organigrama revela la división de las funciones, las jerarquías, los canales formales de comunicación, las relaciones oficiales entre los diferentes puestos y cada departamento y la naturaleza lineal de staff de la compañía, que suele diferenciarse con líneas punteadas (Fernández. & Junquera., 2013).

De esta forma el organigrama muestra a los funcionarios de la organización en qué nivel de la organización se encuentran, cual es el nivel de responsabilidad que tiene, a quien debe responder y quienes responden ante él y muestra a los usuarios y a los mismos colaboradores la estructura de la organización.



Hernández (2012), también, agrega que en el organigrama “cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores. De acuerdo con el nivel jerárquico donde estén situados, los órganos pueden ser denominados Direcciones, Divisiones, Departamentos, Secciones. Cada cargo representa un conjunto de actividades desempeñadas por un empleado que tiene una posición definida en el organigrama, esto es, un nivel jerárquico de un determinado órgano”

Algunas organizaciones utilizan otros nombres a los mencionados por Hernández, para referirse a los órganos que componen la organización, como es el caso de Jefaturas, Unidades, entre otros.

Fincowsky (2009) considera que el organigrama es “el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización”

### **2.4.3. Utilidad**

El organigrama proporciona una imagen formal de la organización lo cual facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación. Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional y constituye una fuente autorizada de consulta. (Fincowsky, 2009)

## **2.5. Manuales administrativos**

### **2.5.1. Definición**

Según Benjamín & Fincowsky (2009) “los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, entre otros), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”.

### **2.5.2. Características**

Para Benjamín & Fincowsky (2009) los manuales administrativos presentan las siguientes características:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisa las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de las instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

## **2.6. Manual de procedimientos**

### **2.6.1. Definición**

El manual de procedimientos “constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización” (Fincowsky, 2014).

Para Rodríguez (2012) los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

### **2.6.2. Objetivo**

“La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad” (Fincowsky, 2014).

### **2.6.3. Funciones**

Hernández (2012) establece que las funciones de los manuales son:

- Proporcionar formalización a la empresa.
- Facilitar el acceso a la información organizada.
- Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas.
- Agilizar el funcionamiento de las personas.
- Agilizar el funcionamiento de la empresa, evitando pérdidas innecesarias de tiempo.

#### 2.6.4. Contenido

Fincowsky (2014) señala que este tipo de manuales solo deben contener elementos necesarios para el logro de los objetivos, algunos elementos básicos que deben incluir los manuales de procedimientos en primer término los siguientes:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numeración de páginas.
- Sustitución de páginas
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave del formulario; en primer término, se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar la forma; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año.

También indica que debe contener lo siguiente:

- Prólogo, introducción o ambos:
- Índice
- Contenido.
- Objetivo.
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos
- Responsables.
- Políticas o normas de operación.
- Concepto.
- Procedimiento.
- Diagramas de flujo.

- Formularios o impresos
- Instructivos.
- Glosario de términos.

### **2.6.5. Beneficio**

Hernández (2012) señala que “los manuales son de gran uso para información institucional, tanto vertical como horizontal, como instrumento de diagnóstico y de análisis administrativo y como medio informativo para los usuarios de la organización”.

## **2.7. Procedimiento.**

### **2.7.1. Definición**

Tienen como fin estandarizar los métodos, es decir, los modos de trabajar para obtener un máximo de seguridad, eficiencia y eficacia en la realización de las tareas. Buscan uniformar la operación del trabajo y la conducta para realizar ajustes y atender incidentes de manera efectiva. Usualmente las compañías cuentan con manuales de procedimientos que se siguen al pie de la letra en áreas claves como: mantenimiento y servicio al cliente, entre otros (Fernández. & Junquera., 2013).

### **2.7.2. Objetivo**

Hernández (2012) sugiere que un procedimiento “se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio determinado”.

## **2.8. Diagrama de flujo**

### **2.8.1. Definición**

Hernández (2012) señala que los diagramas de flujo o fluxogramas “constituyen la representación diagramática de la secuencia de pasos en las operaciones y actividades desarrolladas por las diferentes unidades organizativas. Representan el flujo de trabajo involucrado en la realización de las funciones de sección, oficina y departamentos”.

Además, tal y como lo indica Fincowsky (2009) los diagramas de flujo “representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas situaciones. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso”.

Ambos autores coinciden en que el diagrama de flujo constituye un esquema que muestra los pasos que constituyen determinado procedimiento, los responsables de realizar cada una de las actividades, así como los documentos generados durante la realización de éste.

### **2.8.2. Objetivo**

“En su calidad de técnicas de análisis, compendian en forma ordenada y detallada las operaciones, las actividades, las funciones y los procesos que efectúan las unidades administrativas de la estructura organizacional que intervienen en ellas, los formatos que utilizan, así como los métodos de trabajo con que determinan responsabilidades en la ejecución, el control y la evaluación de sus acciones” (Fincowsky, 2009).

### **2.8.3. Ventajas**

Benjamín & Fincowsky (2014) mencionan algunas ventajas del diagrama de flujo:

- Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
- Permite al personal que interviene en los procedimientos identificar y realizar correctamente sus actividades.
- Por la sencillez de su representación hace accesible la puesta en práctica de las operaciones.
- Puede comprenderla todo el personal de la organización o de otras organizaciones.
- Permite más acercamiento y mayor coordinación entre diferentes unidades, áreas u organizaciones.
- Disminuye la complejidad gráfica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.
- Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

#### **2.8.4. Simbología**








Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no accesible transmite un mensaje deformado e impide comprender el procedimiento que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de contar con símbolos que tengan un significado preciso, y de convenir reglas claras para utilizarlos (Benjamín & Fincowsky 2014),

Benjamín & Fincowsky (2014) muestran los símbolos de diagramación que se emplean internacionalmente son elaborados por las instituciones siguientes:

- La American Society of Mechanical Engineers (ASME) ha desarrollado los símbolos, los cuales, a pesar de que son aceptados en áreas de producción, se emplean escasamente en el trabajo de diagramación administrativa, pues se considera que su alcance se enfoca en los requerimientos de esta materia.

- La American National Standard Institute (ANSI) ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos en la ilustración 8.
- La International Organization for Standardization (ISO) ha elaborado una simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes de acuerdo con las normas ISO-9000:2000
- El Instituto Alemán de Estandarización, Deutsches Institut für Normung e. V. (DIN), ha desarrollado una simbología para la norma del manejo de información de la familia de las normas ISO

Figura 8 Simbología ANSI

Símbolo	Representa
	<b>Inicio o término.</b> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Actividad.</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento.</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo.</b> Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Conector.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: Benjamín & Fincowsky, Organización de las empresas, 2014



## **2.9. Formularios**

### **2.9.1. Definición**

“El formulario es un documento o escrito que contiene fórmulas que una vez completado, se transforma en una herramienta o medio de comunicación impreso que por lo general contiene información fija que se ha de observar para la ejecución de algún procedimiento”. (Benjamín & Fincowsky, 2014)

### **2.9.2. Tipos de formularios**

Además según Benjamín & Fincowsky (2014) algunas tipos de formularios que se pueden encontrar dentro de una organización pueden ser muy variados, tales como: de su uso interno, diseñadas para la presentación de resultados, producto de un consultor externo (formulario para realizar un procedimiento), de uso comercial común (formulario para solicitud de empleo), elaboradas por una autoridad normativa para uso interno y reporte de acciones (declaraciones de impuestos), requeridas por una instancia externa para su uso exclusivo (encuesta de alguna cámara o confederación), propuestas por un fabricante de papel o diseñador profesional (formularios continuos para captura de información).

### **2.9.3. Importancia de los formularios**

Según Benjamín & Fincowsky (2014) enfatizan que la documentación actualmente presenta enfoques uno es el clásico el cual se centra en la recolección de información escrita o impresa en donde se tenga constancia de su ejecución, estos influyen directamente en la organización por su contenido, la cantidad que de ellas se utiliza, el costo que representan, el grado en que permiten imprimir celeridad y cohesión a las acciones, que constituyen un vehículo confiable para generar y transmitir información.

Por otro lado, Benjamín & Fincowsky (2014) explican que como parte fundamental del manejo y tratamiento de la información, es conveniente disponer de un enfoque digital que incremente la calidad de los datos, es decir, que permita depurarlos y confirmarlos automáticamente, exportar la información que contengan hacia distintas bases de datos o aplicaciones diversas, analizar comparativamente los reconocimientos que se hagan y administrar de manera puntual las imágenes y documentos.

## **2.10. Diseño de los formularios**

Para el diseño de los formularios se debe contemplar los siguientes elementos, identificación, logotipo de la organización, título, fecha, número de hoja, también es necesario un orden de los componentes tales como: Orden de los componentes, secuencia de datos, flujo del trabajo, cuerpo (datos principales), instrucciones al pie o en el dorso, o colocación de números que deba ser llenado; se anexa el instructivo (Benjamín & Fincowsky, 2014).

### **2.10.1. Análisis de los formularios**

Para el análisis cuando se revisan las condiciones materiales del contenido de un formulario tamaño, papel, tinta, clase de impresión, encuadernación y frecuencia de uso y consideraciones funcionales identificación, objetivo, información, estructura, tipo y secuencia de datos se deben considerar los siguientes aspectos: formularios cuyas dimensiones no coinciden con el tamaño de los equipos en que se procesan o son excesivas para los datos que contienen, duplicación de formas para un mismo fin, exceso de formularios de poco uso, formularios con un número de copias innecesario, formularios cuyo diseño no satisface el propósito para el que fueron creados, formularios para trámites en los que no son necesarios, o sin la forma y contenido requeridos. (Benjamín & Fincowsky 2014)

## **2.11. Políticas**

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, por medio de los cuales rige sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores. Con base en estas políticas se definen los procedimientos por ejecutarse, los cuales son guías de acción predeterminados para orientar operaciones y actividades, y que toman en cuenta los objetivos de la organización (Chiavenato, 2011).

Estos procedimientos son una especie de plan permanente para orientar a las personas en la realización de sus tareas en la organización. En el fondo, sirven para guiar a las personas en la consecución de estos objetivos. Buscan proporcionar coherencia a la realización de las actividades, además de garantizar un trato equitativo a todos los participantes y un trato justo en todas las situaciones (Chiavenato, 2011).

Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son declaraciones: a menudo sólo están implícitas en las acciones de los gerentes; por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente (quizá por conveniencia, más que por política) la práctica de promover al personal interno, lo que puede interpretarse como política y seguirse al pie de la letra por los subordinados. De hecho, uno de los problemas que enfrentan los gerentes es el asegurarse de que los subordinados no interpreten como política decisiones gerenciales menores que no tienen la intención de servir como modelo (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2014).

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que, si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2014).

Hay muchos tipos de políticas, algunos ejemplos son: sólo contratar ingenieros con capacitación universitaria, promover las sugerencias de los empleados para una mejor

cooperación, promover desde dentro, apegarse estrictamente a un alto estándar de ética en las empresas, establecer precios competitivos e insistir en asignar precios fijos y no de costo más utilidad (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2014).

Según Benjamín & Fincowsky (2014) las políticas son normas que vienen a mantener un estándar para una organización en el caso del análisis administrativo las políticas son las normas en las cuales se deben basar todos los procedimientos y formularios a realizar, además brindan el control y una forma para evaluar o corroborar que todo se está dando o ejecutando de la manera correcta.

## **2.12. Manual de políticas**

El manual de políticas según Rodríguez (2012) es el documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que probablemente se presenten en determinadas circunstancias. El manual de políticas es aquel documento donde se muestra detalladamente el marco normativo que se deberá considerar a la hora de la toma de decisiones y en la realización de las actividades de la organización.

### **2.12.1. Objetivo del manual de políticas**

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deban realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Orientar e informar al personal.
- Facilitar la descentralización al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a seguir en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa

### **2.12.2. Tipos de manuales de políticas**

Manuales generales de políticas. Son aquellos que abarcan a todo el organismo social. Incluyendo, como elementos primarios, aquellas disposiciones generales con tipo fijo, las cuales cada área establece en forma unilateral a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.

Manuales específicos de políticas. Son los que se ocupan de una función operacional, un departamento una sección en particular. Se emplean para enfatizar las políticas básicas de un área específica, que deben respetarse en sus labores especializadas (Rodríguez, 2012)

### **2.12.3. Contenido del manual de políticas**

Es difícil establecer una fórmula única que abarque los elementos que deben aparecer en el contenido de este tipo de manual. Sin embargo, la práctica y la experiencia indican que la siguiente serie de elementos deberían aparecer siempre en todos los manuales:

#### **A. Introducción**

Breve introducción del manual que incluye el propósito, la realización del manual, lo que se pretende lograr a través de él, su alcance, instrucciones para usarlo y cuándo serán las actualizaciones.

#### **B. Organigramas**

En este apartado se presenta gráficamente la estructura orgánica.

#### **C. Declaración de políticas**

Aquí se presenta por escrito las políticas a seguir por cada una de las unidades administrativas.

## **2.13. Investigación**

### **2.13.1. Definición**

Para comenzar, una investigación se define como “... un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.” (Hernández, Fernández, & Batista, 2010). Por lo tanto, para la realización del proyecto sobre el procedimiento, se necesitó de un fundamento teórico y además de la investigación por medio de un cuestionario y observación en el campo de estudio.

### **2.13.2. Importancia de la investigación**

Una investigación es de gran importancia porque ayuda a resolver un problema o una duda; con el pasar de los años se ha ido mejorando la forma de investigación con consecuencias positivas sobre temas que nunca se habían conocido y en todo tipo de ámbitos como la medicina, historia, negocios, entre otros (Hernández, Fernández, & Batista, 2010).

### **2.13.3. Tipos de investigación**

Además, es importante mencionar que existen varios enfoques de investigación como el cualitativo que se define como “una guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos.” (Hernández, Fernández, & Batista, 2010).

Este tipo de enfoque se dirige más a problemas donde su investigación requiera de opiniones, características, observación, actitudes de los entrevistados, dejando a un lado la cantidad de información recolectada.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo se define como “que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase.” (Hernández, Fernández, & Batista, 2010).

Este tipo requiere de una recolección de datos para llegar a la conclusión, de que si una hipótesis se aprueba o se descarta.

El alcance, que como mencionan Hernández et al (2010), es una mejor definición de estos, debido a que estos constituyen un continuo de causalidad que un estudio puede tener, se dividen en exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

También indican Hernández et al (2010), del alcance, es que depende de este la estrategia de investigación, de esta forma, los procedimientos, entre otros componentes variaran según el alcance de la investigación. Sin embargo, es no solo posible, sino también probable que un estudio incluya componentes de más de uno de estos alcances.

### **A. Exploratoria**

“Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha comprobado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas o vagamente relacionadas con el problema de estudio” (Hernández, Fernández, & Batista, 2010).

Son el primer nivel de conocimiento científico. Se emplean cuando se tiene muy poco conocimiento sobre el comportamiento del evento en estudio. Su objetivo es la “formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis”. Tienen otras funciones como aumentar el conocimiento del investigador con el fenómeno que se investiga, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones. (Borda, 2013)





## **B. Descriptiva**

“Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiera” (Hernández, Fernández, & Batista, 2010).

Según Borda (2013) narran de manera ordenada los resultados de las observaciones efectuadas sobre diferentes situaciones. La investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes del problema formulado y de su interacción.

## **C. Correlacional**

“Su finalidad es conocer el grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un concepto en particular” (Hernández, Fernández, & Batista, 2010), Si bien por lo general el análisis se realiza entre dos variables, puede involucrar tres o más variables.

## **D. Explicativa**

“Está dirigido a responder las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernández, Fernández, & Batista, 2010).

Establecen la interpretación del investigador en relación con diferentes eventos, de los cuales uno se considera como el origen del otro. Es decir, relacionan casualmente variables, una de las cuales es considerada como factor de riesgo y la otra, como efecto o desenlace. Estas teorías sirven para establecer la predicción del comportamiento de un fenómeno. (Borda, 2013)

## **2.14. Fuentes de investigación.**

Son diversos tipos de documentos que contienen información para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Son diversos tipos de documentos que contienen información para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Facilitan la revisión de la literatura. (Huamán, 2011)

### **2.14.1. Tipos de fuentes de investigación**

#### **A. Fuentes primarias**

Son aquellas que contienen información nueva u original, de primera mano. El término original no se refiere a la novedad, a que nadie haya tratado antes el tema, sino a que es el documento origen de la información, que en él se contiene toda la información necesaria, no remite ni necesita completarse con otra fuente. Son fuentes primarias las monografías y publicaciones periódicas, la literatura gris (tesis doctorales, actas de congresos, programas de ordenador), (Losantos, 2011).

#### **B. Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias son aquellas que no tienen como objetivo principal ofrecer información sino indicar que fuente o documento nos la puede proporcionar. Los documentos secundarios remiten generalmente a documentos primarios. Son fuentes secundarias los catálogos, las bibliografías, los repertorios, (Losantos, 2011).

## **2.15. Sujetos de investigación**

El investigador, en su condición de sujeto de investigación, es una expresión social. Es decir, expresa las condiciones de conocimiento y las necesidades de la sociedad que lo produce.

Es quien logra estructurar modelos, algoritmos y símbolos, como instrumentos de expresión de una realidad. (Carvajal, 2013)

### **2.15.1. Técnicas de recolección de información**

La elección de técnicas e instrumentos para la recopilación de los datos debe adecuarse a las características del estudio que se pretenda realizar. (Benjamín & Fincowsky, 2009)

### **2.15.2. Tipos de técnicas de recolección de información**

#### **A. Investigación documental**

Esta técnica consiste en el análisis y selección de documentos, escritos y otras fuentes informativas con el fin de extraer de ellos información relevante para la investigación (Hernández, Fernández, & Batista, 2010).

#### **B. Observación directa**

Permite conocer las unidades administrativas e incluso la cultura organizacional del área de investigación (Hernández, Fernández, & Batista, 2010).

#### **C. Consulta a sistemas de información**

Mucha información y datos relevantes son manejados mediante las redes de comunicaciones de las empresas, por lo cual esta herramienta resulta muy útil para realizar un estudio organizacional (Hernández, Fernández, & Batista, 2010).

#### **D. Cuestionario**

Esta técnica la conforman una serie de preguntas que permiten de manera eficiente la recolección de datos, sin embargo, es necesario que cada pregunta contenga un alto valor informativo que facilite la investigación (Hernández, Fernández, & Batista, 2010).

### **E. Cédula**

Facilita la agrupación de unidades informativas debido al diseño de las cédulas, el cual incorpora casillas, bloques y columnas que permiten ampliar el rango de respuesta (Hernández, Fernández, & Batista, 2010).

### **F. Entrevista**

Obtiene la información de manera directa con la unidad informante, lo cual permite percibir actitudes e ir evaluando si la información que se está recolectando cumple con el objetivo planteado (Hernández, Fernández, & Batista, 2010).

## **2.16. Variables de estudio.**

### **2.16.1. Logotipo de la organización**

Representación gráfica que distingue a la organización.

### **2.16.2. Nombre de la organización**

Nombre de la empresa en la cual se van a elaborar los procedimientos.

### **2.16.3. Fecha de elaboración**

Indica el día, el mes y el año en el cual están siendo elaborados los procedimientos.

#### **2.16.4. Numeración de páginas**

Orden o ubicación en la cual se encuentra el procedimiento dentro del manual.

#### **2.16.5. Nombre del procedimiento**

Descripción general que tiene el procedimiento que se busca documentar.

#### **2.16.6. Contenido**

Lista de los procedimientos que integran el contenido del manual. En el caso de un manual general debe incluir todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico, sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa (Benjamín & Fincowsky, 2009).

#### **2.16.7. Objetivo del procedimiento**

Es el objetivo que se logra o el producto que se obtiene del procedimiento (Benjamín & Fincowsky, 2009).

#### **2.16.8. Responsable**

Área, departamento, unidad o funcionarios que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento (Benjamín & Fincowsky, 2009).

#### **2.16.9. Políticas o Normativa**

Lineamientos o criterio de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar operaciones bajo las que se rige el procedimiento (Benjamín & Fincowsky, 2009).

#### **2.16.10. Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos**

Esfera de acción que cubre el procedimiento (Benjamín & Fincowsky, 2009).

#### **2.16.11. Alcance**

“Esfera de acción que cubre el procedimiento” (Fincowsky, 2009). Es decir, los departamentos, unidades o funcionarios que tienen participación en el procedimiento.

#### **2.16.12. Aplicaciones computacionales**

Software o programas informáticos que los involucrados en el procedimiento utilizan durante la ejecución de las actividades (Benjamín & Fincowsky, 2009).

#### **2.16.13. Conceptos clave**

“Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual” (Fincowsky, 2009).

#### **2.16.14. Código del procedimiento**

La metodología de codificación se procedió a realizarlo de la siguiente manera:

- ✓ La letra “P” como la primera, corresponde a la palabra “Procedimiento”.
- ✓ La letra “D” segunda, corresponde a la palabra “Departamento”.
- ✓ La letra “F” tercera, corresponde a la palabra “Financiero”.
- ✓ La letra “C” cuarta, corresponde a la palabra “Contable”.

Y los números iniciando desde el 001 hasta infinito, dependiendo de la cantidad de procedimientos que se realizaron.

La manera de leerlo por ejemplo es la siguiente PDFC-001: Procedimiento del departamento Financiero Contable, número 001.

#### **2.16.15. Frecuencia con a que se ejecuta el proceso**

Cantidad de veces que se realiza el proceso al día semana, mes o año.

#### **2.16.16. Conceptos a aclarar**

Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual.

### **2.17. Técnicas de análisis utilizadas**

#### **2.17.1. Diagrama causa-efecto**

El diagrama de causa-efecto o diagrama de Ishikawa, nombre que se le da en honor a su creador el Dr. Kaoru Ishikawa es “un método gráfico mediante el cual se representa y analiza la relación entre un efecto (problema) y sus posibles causas” (Gutiérrez, 2010). También, es conocido como diagrama de pescado por la similitud que tiene el bosquejo con la forma del animal.

Asimismo, Gutiérrez (2010) afirma que “existen tres métodos básicos de diagrama de Ishikawa, los cuales dependen de cómo se buscan y se organizan las causas en la gráfica”. Estos tres métodos son:

### **A. Método de 6M**

Que es el método más utilizado y como menciona Gutiérrez (2010) consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales (6M): métodos de trabajo, mano o mente de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente.

### **B. Método de flujo del proceso**

En este sistema “la línea principal del diagrama de Ishikawa sigue la secuencia normal del proceso en la que se da el problema analizado. Se anotan las principales etapas del proceso, y los factores o aspectos que pueden influir en el problema se agregan según la etapa en la que intervienen” (Gutiérrez, 2010).

### **C. Método de estratificación o enumeración de causas**

La construcción de este último método “va directo a las principales causas potenciales, sin agrupar de acuerdo con las 6M. La selección de estas causas muchas veces se hace a través de una sesión de lluvia de ideas” (Gutiérrez, 2010).

#### **2.17.2. Hexámetro Quintiliano. (5W` IH)**

Es un método de análisis desarrollado por el retorico y pedagogo Marco Fabio Quintiliano que como señala Hernández (2012) es “usado en la retórica en las causas criminales, y que ha resultado de gran aplicabilidad en la investigación administrativa”. La técnica consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular una serie de interrogantes de forma sistemática.



## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

---

En este capítulo se presenta la forma en que se llevó a cabo el estudio, desde la recopilación de la información hasta su presentación final. Abarca tipo de investigación, las fuentes y sujetos de información, las variables de estudio, las técnicas de investigación, el análisis de datos, entre otros.

### **3.1 Tipo de investigación**

Durante la elaboración del trabajo se realizó una investigación con un enfoque cualitativo, descriptivo. El enfoque cualitativo se utilizó ya que en el presente estudio se recabaron datos, de los cuales no se requirió medición numérica alguna.

En cuanto al estudio descriptivo, debido a que las particularidades que presenta dicha investigación, las cuales se conectan perfectamente a los objetivos del proyecto, permitió indagar de forma concreta y confiable cada uno de los detalles necesarios para el desarrollo del Manual, con lo que se logró conocer a fondo y analizar los procedimientos utilizados para realizar las actividades que se desarrollan en el San José Indoor Club.

### **3.2 Fuentes de información**

Para la elaboración del presente estudio, se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias para la recopilación de los datos necesarios para obtener una visión más amplia de los aspectos a describir. Dentro de las fuentes que se utilizaron, se encuentran:

#### **3.2.1. Fuentes primarias**

Las fuentes primarias a utilizar fueron información recopilada en la empresa, a través de consultas a los y las funcionarias del San José Indoor Club, responsables e involucrados en las distintas actividades que conforman el manual.

#### **3.2.2. Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias de la investigación fueron las revisiones bibliográficas en libros de Análisis Administrativo y Recursos Humanos, artículos, páginas de internet. La información secundaria sirvió como una herramienta para fundamentar los aspectos teóricos de este trabajo y lograr un mayor enriquecimiento.

### **3.3 Sujetos de investigación**

Los sujetos de investigación del presente estudio fueron los funcionarios que laboraban en el San José Indoor Club, durante el periodo que se realizó el trabajo, que eran responsables con las políticas, acciones y procedimientos bajo estudio.

### **3.4 Medios de recolección de la información**

En el caso de la recolección de información necesaria para la elaboración del manual de políticas generales y el procedimiento de caja chica se utilizó la entrevista cara a cara, por medio de la aplicación de un cuestionario, permitió consultarle a la persona encargada de desempeñar el procedimiento o política, cuáles son las implicaciones en la elaboración del proceso, así como las tareas que se desempeñan para completar los mismos.

Adicionalmente, se corroboró las respuestas dadas por los entrevistados por medio de la observación, ya que también se miró el desempeño de las tareas por parte de los encargados respectivos.

#### **3.4.1. Cuestionario**

Se realizó un cuestionario (Apéndice 1) que consistió en una serie de preguntas abiertas, las cuales permitieron obtener información de interés respecto a la realización de los procedimientos, los plazos, políticas y normas, formularios, responsables de la ejecución, así como observaciones y recomendaciones respecto a estos. La investigación permitió analizar y documentar los procedimientos que se realizan en el San José Indoor Club

### **3.4.2. Entrevista**

Se realizaron entrevistas no estructuradas al personal del San José Indoor Club, mediante las cuales se obtuvo información que permitió la elaboración del manual propuesto, dicha técnica se utilizó con el fin de obtener toda la información posible.

### **3.4.3. Observación directa**

Esta técnica se utilizó para obtener la información omitida en el cuestionario y en la entrevista, verificando los datos obtenidos de forma veraz y exacta, permitiendo desarrollar de forma más eficiente del manual.

## **3.5 Técnicas o herramientas de análisis**

### **3.5.1. Hexámetro de Quintiliano**

Para el presente proyecto se decidió utilizar este método ya que permite hacer un análisis profundo de cada procedimiento y la generación de observaciones y recomendaciones. Tal y como se describió en el Marco Teórico, éste consta de seis preguntas diseñadas especialmente para obtener un resultado amplio y objetivo que permita identificar y mejorar aspectos relevantes.

## **3.6 Variables**

### **3.6.1. Contenido**

Lista de capítulos o secciones que componen el cuerpo del documento con su respectiva numeración de la páginas.

### **3.6.2. Objetivos**

Propósito que se busca lograr con el manual. Se analizó si el objetivo que se define describe de forma detallada y satisfactoria lo que busca lograr el procedimiento.

### **3.6.3. Responsable**

Nombra cual es el departamento, la unidad o los funcionarios responsables del procedimiento.

### **3.6.4. Políticas**

Lineamientos bajo los que se rige el procedimiento.

### **3.6.5. Área de aplicación**

Nombre del departamento o área en la cual se aplica el procedimiento.

### **3.6.6. Alcance**

Descripción del inicio y fin del procedimiento

### **3.6.7. Aplicaciones computacionales**

Software o programas informáticos que los involucrados en el procedimiento utilizan durante la ejecución de las actividades.

### **3.6.8. Conceptos claves**




## **CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

---

En este apartado se muestra una descripción narrativa de las políticas determinadas y el diagrama de flujo del procedimiento de caja chica, así como su respectivo análisis.

## 4.1 Políticas administrativas

	<b>San José Indoor Club</b>	<b>Vigencia:</b>			
		<b>Código</b>			
		<b>Versión</b>			
		<b>Página</b>	1	<b>De</b>	3
<b>Manual de políticas</b>					

### 4.1.1 Conformación de grupos organizados

#### Objetivo

Reglamentar la creación de grupos organizados culturales y de esparcimiento de los socios de San José Indoor Club.


#### Declaración de política

Se entiende como grupo organizado todas aquellas actividades en las cuales los socios se congregan para realizar actividades culturales y/o de esparcimiento dentro de las instalaciones y con recursos del San José Indoor Club, o en su defecto, fuera de las instalaciones por la naturaleza de la actividad.

Los socios del Indoor Club pueden conformar grupos organizados de cualquier índole, disfrutando de todos los servicios.

El requisito necesario para crear un grupo organizado corresponde a enviar un documento a la Gerencia explicando la necesidad de la creación del grupo, este documento es presentado en una sesión de Junta Directiva y es ahí donde se aprueba o rechaza la solicitud.



	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	2	<b>de</b>	3			
<b>Manual de políticas</b>							

Actualmente existen grupos organizados de:

- Bohemios

Es un grupo de personas que se reúne una vez por semana para cantar al Karaoke.

- Historia

Grupo de asociados que se reúne una vez por semana para compartir conocimientos sobre los hechos históricos mundiales.

- Chileros

Grupo de asociados que se reúnen para ingerir chile.

- Lectura

Agrupación de socios accionistas que se reúnen para leer y comentar sobre un libro.

- Adulto mayor (Jackelyn)


Socios adultos mayores que se reúnen cada 15 días para compartir.

- Miércoles culturales

Actividad tipo zarzuela, con un montaje una vez al mes los miércoles.

- Pintura

Grupo de socios que se reúnen a realizar pinturas con distintas técnicas.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	3	<b>De</b>	3			
<b>Manual de políticas</b>							

- Grupo de caminantes  
Grupo de socios que realizan excursiones por diferentes senderos en diferentes partes del país.
- Adulto mayor (Lizeth)  
Grupo de socios adulto mayor que se reúnen para compartir.
- Misa dominical  
Socios que se reúnen en las instalaciones para celebrar la eucaristía.
- Cine  
Socios que se reúnen todos los lunes, para apreciar obras de cine.
- Catas de vino  
Grupo de socios reunidos el último miércoles de cada mes para realizar catas de vino de diferentes países.
- ASOBEN  
Corresponde a una asociación de beneficencia, a la cual los socios brindan un aporte mensual y lo distribuye en ayudas para personas de escasos recursos, actualmente se tiene un convenio con la municipalidad de Curridabat en la cual se establecen los beneficiarios de escasos recursos del cantón.

Tabla 6

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Conformación de grupos organizados			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Establece los grupos organizados con los que cuenta la organización	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	Se deben normar las condiciones y regulaciones para abrir un grupo organizado dentro del San José Indoor Club. Se debe nombrar un coordinador encargado del grupo organizado.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Oficina de la Gerencia	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	Por la naturaleza de la política debe ser atendida y ejecutada en la oficina de gerencia
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que se solicite	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Los grupos organizados pueden surgir espontáneamente por lo cual no se establece un periodo determinado.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Gerente General. Secretaria gerencia.	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	La naturaleza de la política indica que debe ser ejecutada por dichos actores.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	Mediante un documento formal, carta, correo electrónico. De forma presencial en la oficina de la gerencia.	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	La experiencia obtenida en el trascurso de los años de operación de la organización concuerda con la recomendación de utilizar

			estos medios como idóneos.
<b>¿Para qué?</b>		Reglamentar la creación de grupos organizados culturales y de esparcimiento de los socios de San José Indoor Club.	

### **Conclusiones**

La política no se encontraba definida, los socios lograban hacer operar un grupo organizado sin ninguna norma.


Se encontró 12 grupos organizados que funcionan activamente actualmente.

Las solicitudes para la apertura de un grupo organizado se realizan de forma verbal o escrita.

### **Recomendaciones**

Se deben normar las condiciones y regulaciones para abrir un grupo organizado dentro del San José Indoor Club.

Se debe nombrar un coordinador encargado del grupo organizado.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	1	<b>De</b>	4			
<b>Manual de políticas</b>							

#### 4.1.2 Aportes a grupos organizados

##### Objetivo

Reglamentar los aportes y ayudas que reciben de grupos organizados culturales y de esparcimiento de los socios de San José Indoor Club.

##### Declaración de la política


Se les brindará ayuda a los grupos organizados en las actividades que realicen: alimentación, personal, mobiliario e instalaciones, esto con el fin de crear un ambiente agradable y con todas las comodidades al socio. En actividades especiales se les brindará el espacio, saloneros, y todo aquello necesario para el desarrollo de la actividad.

Para poder recibir de los beneficios antes mencionados se debe presentar un documento formal a la gerencia, este a su vez será presentado en una sesión de Junta Directiva para su valoración.

Actualmente existen grupos organizados de:

- Bohemios

El club les brinda un pastel al mes para lo cumpleaños, azafate para amenizar la actividad y un conjunto musical al mes, así como el espacio físico.

	<b>San José Indoor Club</b>	<b>Vigencia:</b>			
		<b>Código</b>			
		<b>Versión</b>			
		<b>Página</b>	2	<b>de</b>	4
<b>Manual de políticas</b>					

- Historia

Se les brinda el café y el espacio físico. Además, estos contratan a una persona la cual dirige la actividad y relata los hechos.

- Chileros

Se les brinda el espacio.

- Lectura

Se les brinda el espacio físico.

- Adulto mayor (Jackelyn)


Son dirigidos por la socia Jackelyn la cual cobra una comisión por impartir la clase, además se les brinda café, repostería y espacio físico.

- Miércoles culturales

Se brinda el espacio físico, acomodo de la sala con butacas, además se realiza la divulgación de la actividad mediante correos masivos.

- Cine

Se brinda el espacio físico, acomodo de la sala con butacas, además se realiza la divulgación de la actividad mediante correos masivos, así como la elaboración del arte necesario para ser exhibido en las distintas pantallas distribuidas en las instalaciones y alimentación.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
				<b>Versión</b>			
				<b>Página</b>	3	<b>de</b>	4
	<b>Manual de políticas</b>						

- Catas de vino

Se elabora un individual donde puedan colocar los vinos a catar, se contrata a un sommelier, se brinda alimentación e instalaciones físicas.

- Pintura

La líder es una socia la cual recibe un pago semanalmente del departamento de crédito y cobro, ya que los participantes realizan el pago en las cajas de dicho departamento. Además, se les brinda refrigerio y espacio físico.

- Grupo de caminantes


Se les brinda frutas y se envía un correo a la totalidad de los socios para dar a conocer la próxima gira.

- Adulto mayor (Lizeth)

Se les brinda frutas, refresco y espacio físico.

- Misa dominical

El Indoor Club brinda el espacio físico, coro, libros religiosos, flores, ostias y demás artículos para llevar a cabo la actividad.

	<b>San José Indoor Club</b>	<b>Vigencia:</b>			
		<b>Código</b>			
		<b>Versión</b>			
		<b>Página</b>	4	<b>de</b>	4
<b>Manual de políticas</b>					

- ASOBEN

Indoor Club puede deducir de la cuenta de cada socio el aporte para la beneficencia y al final de mes se le hace entrega a la asociación. Tras el convenio con la municipalidad la asociación ha adoptado una nueva modalidad de ayuda, la cual consiste en que la ASOBEN proporciona los materiales y el Indoor Club dona la mano de obra en coordinación con el departamento de mantenimiento.



Tabla 7

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Aportes a grupos organizados			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Reglamentar los aportes y ayudas que reciben de grupos organizados culturales y de esparcimiento de los socios de San José Indoor Club.	¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?	Estandarizar y normar todas las ayudas que se ofrecen a los grupos organizados.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Oficina Gerencia General	¿En qué otro lugar podría hacerse?	Por la naturaleza de la política debe ser ejecutada en dicho lugar
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que sea solicitado	¿En qué otro momento se podría hacer?	Debería proponerse una calendarización para solicitar ayudas. Una vez al año.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Gerente General. Jefe de mantenimiento. Jefe de cocina. Líder de saloneros. Eventos especiales	¿Qué otra persona podría hacerlo?	Los actores descritos anteriormente son los responsables de brindar las ayudas solicitadas por los grupos organizados.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	Mediante forma presencial	¿De qué otra forma podría hacerse?	De manera escrita mediante un documento oficial

<b>¿Para qué?</b>	Para beneficiar de manera equitativa a todos los grupos organizados.
-------------------	--

### **Conclusiones**

El San José Indoor Club brinda ayuda a los distintos grupos organizados de forma directa o indirecta.

Los principales aportes son: las instalaciones, personal, alimentación.

La solicitud de aportes se realiza cada vez que sea necesario.


### **Recomendaciones**

Estandarizar y normar todas las ayudas que se ofrecen a los grupos organizados

Establecer un límite de aportes, logrando establecer una equidad en cuanto a la distribución de los mismos.

Establecer una calendarización específica para hacer la solicitud de los aportes.

## 4.2 Política de junta directiva

	<b>San José Indoor Club</b>	<b>Vigencia:</b>			
		<b>Código</b>			
		<b>Versión</b>			
		<b>Página</b>	1	<b>de</b>	2
<b>Manual de políticas</b>					

### 4.2.1 Nombramiento comisiones de apoyo


#### Objetivo

Brindar el apoyo necesario a la Junta Directiva y a la vez a la Gerencia General en las labores cotidianas.

#### Declaración de la política

Las comisiones de apoyo a la Junta directiva son nombradas en la primera sesión de febrero de cada año, esto debido a que corresponde a el inicio del periodo.

La secretaria presenta en sesión las comisiones actuales, la Junta Directiva decide si mantiene a los miembros que conforman a cada comisión. En caso de ser necesario un cambio los miembros de la Junta Directiva presentan postulantes y se procede a la elección.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	2	<b>de</b>	2			
<b>Manual de políticas</b>							

Actualmente se mantienen las siguientes comisiones:

- Comisión de obras
- Asesoría legal
- Ética
- Arte
- Admisión nuevos socios
- Eventos
- Alimentos y bebidas
- Finanzas
- Tribunal de elecciones.

Tabla 8

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Nombramiento de comisiones de apoyo			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Se establecen las comisiones actuales.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	Establecer un tiempo máximo que un socio puede ocupar el cargo dentro de la comisión de apoyo. Establecer requisitos para realizar la postulación a la comisión de apoyo de manera efectiva.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Sala de Junta Directiva.	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	Por la naturaleza dichas comisiones deben ser aprobadas en sesión de Junta Directiva, lo que limita el lugar en específico.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Una vez al año	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Las comisiones por pacto social son nombradas una vez al año.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Secretaría Gerencia. Junta Directiva	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	Los encargados de ejecutar la política no pueden ser otros que los nombrados anteriormente.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	Elección interna en sesión de Junta Directiva	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	Tras la experiencia adquirida las Junta Directiva es el órgano competente para ejecutar dicha política.

<b>¿Para qué?</b>	Brindar el apoyo necesario a la Junta Directiva y a la vez a la Gerencia General en las labores cotidianas.
-------------------	---

## **Conclusiones**

Se encontró nueve comisiones de apoyo a la Junta Directiva que actualmente funcionan activamente dentro de la organización.


Los miembros de las comisiones de apoyo son nombrados una vez al año, mediante una elección interna.

No se cuenta con una forma establecida para realizar la debida postulación para ocupar un puesto dentro de la comisión de apoyo a la Junta Directiva.

## **Recomendaciones**

Establecer un tiempo máximo que un socio puede ocupar el cargo dentro de la comisión de apoyo.

Establecer requisitos para realizar la postulación a la comisión de apoyo de manera efectiva.

	<b>San José Indoor Club</b>	<b>Vigencia:</b>			
		<b>Código</b>			
		<b>Versión</b>			
		<b>pagina</b>	1	<b>de</b>	1
<b>Manual de políticas</b>					

## 4.2.2 Registro y seguimiento de acuerdos

### Objetivo

Mantener un registro de todos los acuerdos tomados en sesión de Junta Directiva

### Declaración de la política

Los acuerdos tomados en sesión de Junta directiva generalmente tienen un periodo de vigencia o vencimiento, es de suma importancia mantener un control de dichos acuerdos y de esta manera mantener actualizados todos los acuerdos.

Una vez se acerca la fecha límite o vencido el acuerdo se presenta en la segunda sesión de cada mes para que sea evaluado, y se tome un nuevo acuerdo a partir del anterior.

Tabla 9

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Registro y seguimiento de acuerdos			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Llevar un control de los acuerdos tomados en sesiones de Junta Directiva	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	Debería llevarse un documento con las fechas establecidas actualizado.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Oficina de Gerencia	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	La política debe ser ejecutada en la oficina de la gerencia.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que se sesione la Junta Directiva	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Una vez terminada la sesión todos los acuerdos deben ser calendarizados con su vencimiento.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Secretaria de gerencia	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	La secretaria auxiliar de gerencia puede colaborar en dicha política.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	De manera digital.	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	Utilizando los medios digitales se puede elaborar una tabla que contenga tanto el acuerdo como la fecha de vencimiento.
<b>¿Para qué?</b>		Mantener un registro de todos los acuerdos tomados en sesión de Junta Directiva	




**Conclusiones**

Se encontró que actualmente no se lleva un registro de actualizado de los acuerdos tomados en sesiones de Junta Directiva.

**Recomendaciones**

Debería llevarse un documento con las fechas de vencimiento y detalle de cada acuerdo tomado en las sesiones de Junta Directiva.

	<b>San José Indoor Club</b>	<b>Vigencia:</b>			
		<b>Código</b>			
		<b>Versión</b>			
		<b>pagina</b>	1	<b>de</b>	2
<b>Manual de políticas</b>					

### 4.3 Políticas financiero contable

#### 4.3.1 Cierre de caja


##### Objetivo

Mantener un registro y control de los ingresos de efectivo diarios.

##### Declaración de la política

En cada punto de venta dentro de las instalaciones del San José Indoor Club se factura; esto a su vez genera cierres de caja diarios en donde se registran todos los movimientos de efectivo de las distintas cajas. Es necesario hacer revisiones de los asientos contables de las áreas que producen una venta, comprobando la igualdad entre las facturas físicas y el sistema.

La factura de crédito registrada por error como efectivo, se reconoce contablemente en el sistema como corresponde, y se traslada al departamento de crédito y cobro para que ahí se encarguen de realizar el registro manual.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>pagina</b>	2	<b>de</b>	2			
<b>Manual de políticas</b>							

Es sumamente importante que tanto el detalle, como el monto y el socio se encuentren correctos e iguales tanto en el sistema como en la factura física, de no coincidir se verifica la correcta y se procede a buscar la explicación; según la explicación proponer una solución al inconveniente.

En caso de que el socio no firma una factura o la factura se dé por perdida, se otorga al colaborador un plazo de una semana para conciliar dicha factura de otro modo la factura será cargada a su cuenta, cuando el depósito de efectivo es diferente al facturado en la forma de pago se notifica al cajero para que deposite la diferencia correspondiente.

Tabla 10

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Cierre de caja			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Registrar contablemente los cierres de caja	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	Ampliar sobre los faltantes. Agregar la política sobre los sobrantes.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Área de contabilidad	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	La organización tras la experiencia obtenida con el tiempo acertó con el lugar donde se realiza la política.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Todas las tardes	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	La organización tras la experiencia obtenida con el tiempo de operación definió el tiempo conveniente para realizar dicha política.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Auxiliar contable	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	La auxiliar es la persona ideal para desempeñar dicha política ya que es la que mantiene el contacto con los registros contables en el sistema y las facturas originales generadas.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	De manera física. Utilizando el sistema contable.	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	Los registros deben ser realizados y contabilizados en el sistema contable por esta razón es el mejor mecanismo para ejecutar la política.

<b>¿Para qué?</b>	Mantener un registro y control de los ingresos de efectivo diarios
-------------------	--

### **Conclusiones**


La política detalla cómo tratar el registro contable del cierre de cajas.

La política es aplicada diariamente todas las tardes para mantener un control del dinero.

### **Recomendaciones**

Es necesario ampliar sobre los faltantes en la política con el fin de orientar al colaborador con respecto a cómo actuar.

Es importante ampliar la política en el tema de los sobrantes de dinero.

	<b>San José Indoor Club</b>	<b>Vigencia:</b>		
		<b>Código</b>		
		<b>Versión</b>		
		<b>Página</b>	1	<b>de</b>
<b>Manual de políticas</b>				

### 4.3.2 Pago de cheques y transferencias electrónicas

#### Objetivo

Registrar los pagos realizados por el San José Indoor Club, así como mantener un registro de los mismos.


#### Declaración de la política

Es necesario mantener un registro de las facturas que adeuda el San José Indoor Club ya que todos los pagos se realizan los viernes de cada semana.

Los pagos relacionados con los servicios públicos son realizados por el Gerente Financiero Contable.

La emisión de cheques se realiza asignando el consecutivo, es revisado y aprobado por el Gerente Financiero Contable y por el Gerente General, además el cheque es firmado por dos directores miembros de la Junta Directiva.

Por último, el cheque es guardado en la caja fuerte para resguardarlo. Transcurrido seis meses, si el cheque continúa en la caja fuerte se traslada contablemente a la cuenta de cheques no retirados, si se desea limpiar la cuenta el importe se considera como otros ingresos.

	<b>San José Indoor Club</b>				<b>Vigencia:</b>			
					<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>							
	<b>pagina</b>	2	<b>de</b>	2				
<b>Manual de políticas</b>								

Las transferencias mantienen el mismo tratamiento es necesario la revisión y aprobación de los Gerentes Financiero Contable y General, además de las firmas de los directores. Sin embargo se genera una lista de todas las transferencias en un machote extendido por el banco.

Los comprobantes del giro realizado se almacenan durante 5 años y luego de ese tiempo se procede a su destrucción.

Tabla 11

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Pago de cheques y transferencias electrónicas			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Controlar y normar la emisión de cheques y transferencias electrónicas	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	La política cuenta con los parámetros necesarios para un buen funcionamiento y correcta aplicación.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Área administrativa	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	La naturaleza de la política designa el área administrativa como el centro de operaciones ideal.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Una vez a la semana	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	La experiencia generada en el transcurso de las operaciones de la organización la frecuencia ideal para realizar los pagos es semanalmente.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Auxiliar contable. Secretaria gerencia	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	La política debe ser ejecutada por dichos actores para lograr cumplir la política de la mejor manera
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	De manera manual. Digital.	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	Las transferencias y emisión de cheques deben ser registradas en el sistema para mantener el control.
<b>¿Para qué?</b>		Registrar los pagos realizados por el San José Indoor Club, así como mantener un registro de los mismos	




**Conclusiones**

La política muestra la forma que la organización controla la forma de ejecutar pagos mediante cheques y transferencias electrónicas.

**Recomendaciones**

Continuar aplicando la política.

	<b>San José Indoor Club</b>	<b>Vigencia:</b>			
		<b>Código</b>			
		<b>Versión</b>			
		<b>Página</b>	1	<b>de</b>	1
<b>Manual de políticas</b>					

### 4.3.3 Documentos por cobrar

#### Objetivo

Mantener un correcto funcionamiento del sistema de crédito de los socios del San José Indoor Club.

#### Declaración de la política

Las facturas deben estar firmadas por los socios, o en su defecto deben contar con alguna aprobación de ellos, de otra manera el monto de la factura será transferido y cobrada al colaborador.

El colaborador debe identificar a los socios que pueden “firmar”, es decir debe reconocer a aquellos socios que se les otorga crédito de los que no mediante el color amarillo en la foto del sistema. Si un colaborador comete el error de otorgarle crédito a un socio que no tiene crédito el monto adeudado será transferido al colaborador.

Tabla 12

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Documentos por cobrar			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Establece el procedimiento de las facturas a crédito	¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?	Detallar el lineamiento
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Área administrativa. Restaurantes	¿En qué otro lugar podría hacerse?	La naturaleza de la política limita los lugares a los restaurantes donde se da crédito, y el área administrativa donde se le da tratamiento contable
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que ocurra una venta	¿En qué otro momento se podría hacer?	La política puede ser aplicada cada vez que ocurra una venta de crédito en las distintas áreas del San José Indoor Club.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Auxiliar contable. Saloneros	¿Qué otra persona podría hacerlo?	Los ejecutores de la política son los colaboradores encargados de realizar la venta a crédito y los colaboradores encargados de registra dicha venta.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	De manera física. Digital con el sistema de información.	¿De qué otra forma podría hacerse?	La experiencia a través del tiempo de operación muestra que la mejor manera es utilizando los medios mencionados como lo son el


			sistema de información y la forma física.
<b>¿Para qué?</b>		Mantener un correcto funcionamiento del sistema de crédito de los socios del San José Indoor Club	

### **Conclusiones**

Establece a groso modo el tratamiento de las facturas generadas por los socios al utilizar los servicios que ofrece el San José Indoor Club.

### **Recomendaciones**

Ampliar y detallar aspectos relevantes de la política, ser más específicos en el tratamiento.

	<b>San José Indoor Club</b>	<b>Vigencia:</b>			
		<b>Código</b>			
		<b>Versión</b>			
		<b>Página</b>	1	<b>de</b>	1
<b>Manual de políticas</b>					

## 4.4 Políticas Crédito y cobro

### 4.4.1 Venta de acciones

#### Objetivo

Adquirir nuevos socios e ingresos económicos para el San José Indoor Club.

#### Declaración de la política

La Junta Directiva es el máximo órgano encargado de aprobar, emitir y vender nuevas acciones,

En primera instancia se contacta a toda aquella persona que ha demostrado interés en adquirir una acción del San José Indoor Club, y se hace entrega del formulario de requisitos.

Una vez ha cumplido con los requisitos se procede a elaborar un expediente al nuevo socio y se coloca una fotografía en las instalaciones para que todos los socios conozcan de la solicitud. Transcurridos 15 días la solicitud se lleva a sesión de Junta Directiva donde se valora y se le da aprobación.

Tabla 13

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Venta de acciones			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Se desarrolla la manera como se incorporan nuevos socios al club	¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?	Detallar más los lineamientos y las objeciones.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Área de crédito y cobro	¿En qué otro lugar podría hacerse?	La política debe ser ejecutada en el área de crédito y cobro, ya que son los colaboradores que manejan la gestión de los socios.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que se solicite	¿En qué otro momento se podría hacer?	El ingreso de nuevos socios debería evaluarse anualmente en una sesión de Junta Directiva.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Jefe de crédito y cobro Junta Directiva	¿Qué otra persona podría hacerlo?	La naturaleza de la política limita los involucrados, contemplándose solo los mencionados anteriormente.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	De manera física.	¿De qué otra forma podría hacerse?	La decisión se toma en sesión de Junta Directiva y de esta se emite el acuerdo donde se establece la venta de nuevas acciones.
<b>¿Para qué?</b>		Adquirir nuevos socios e ingresos económicos para el club.	

**Conclusiones**

Se determina a la Junta Directiva como el encargado de emitir y vender nuevas acciones del San José Indoor Club.


Establece el procedimiento a seguir para ser parte de los socios del San José Indoor Club.

No establece el procedimiento para generar objeciones hacia los futuros socios del San José Indoor Club.

**Recomendaciones**

Detallar el procedimiento a seguir para ser parte del San José Indoor Club de una manera más específica.

Establecer el procedimiento a seguir para generar las debidas objeciones ante los nuevos postulantes.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	1	<b>De</b>	1			
<b>Manual de políticas</b>							

#### 4.4.2 Traspaso de acciones

##### Objetivo

Registrar la acción a nombre del socio real para que esa persona adquiriera los derechos y obligaciones

##### Declaración de la política

Es necesario establecer un control de quien es el dueño titular de cada acción emitida. Existen seis modalidades de traspaso de acciones

- Traspaso accionista a socio nuevo
- Traspaso padre a hijo
- Traspaso entre esposos
- Traspaso entre persona física a persona jurídica
- Traspaso entre persona jurídica a persona física
- Traspaso socios supertite

Corresponde a un cambio interno en el sistema sin embargo se debe definir a qué tipo de traspaso, ya que los requisitos cambian.



Tabla 14

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Traspaso de acciones			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Establece la modalidad de los traspasos de acciones	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	La política muestra perfectamente los tipos de traspasos que se dan dentro de la organización.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Área de crédito y cobro	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	La naturaleza de la política limita el área de trabajo únicamente a las oficinas de crédito y cobro.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que se solicite	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	No se puede determinar el tiempo en que va a ser requerida la utilización de la política.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Jefe de crédito y cobro	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	El departamento de crédito y cobro es el encargado de manejar los traspasos de acciones a lo largo de las operaciones del San José Indoor Club.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	De forma física haciendo la solicitud presencialmente. Mediante un documento formal y legal.	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	La experiencia adquirida demuestra que estos medios son los adecuados para el correcto desarrollo de la política.
<b>¿Para qué?</b>		Registrar la acción a nombre del socio real para que esa persona adquiera lo derechos y	


	obligaciones de la misma.
--	---------------------------

### **Conclusiones**

Se establecen los tipos de traspasos de acciones que funcionan dentro del San José Indoor Club.

### **Recomendaciones**

Mantener un control de los tipos de traspasos que existen dentro del San José Indoor Club.

	<b>San José Indoor Club</b>	<b>Vigencia:</b>		
		<b>Código</b>		
		<b>Versión</b>		
		<b>pagina</b>	1	<b>de</b>
<b>Manual de políticas</b>				

### 4.4.3 Membresía

#### Objetivo

Beneficiar a los hijos de socios que desean recibir y gozar de los servicios que ofrece el San José Indoor Club

ℳ

#### Declaración de la política

Las membresías extendidas por el San José Indoor Club son exclusivas para los hijos de los socios y tienen una vida útil de 10 años sin posibilidad a una extensión. Las membresías se implementaron debido a que, a partir de los 28 años, el hijo de un socio no es parte beneficiaria de la acción.

Se establece una cuota de ℳ70 000, y una vez que este desee adquirir una acción se le reconoce parte del valor del derecho de admisión equivalente a \$5 000.

Tabla 15

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Membresía			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Establece los parámetros para que los hijos de los socios puedan optar por una membresía.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	Establecer cómo se da la aprobación de dicha membresía.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Área de crédito y cobro	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	La naturaleza de la política limita el área de acción al departamento de crédito y cobro
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que sea necesario	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Las membresías pueden ser otorgadas en cualquier fecha del año.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Crédito y cobro	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	La política debe ser ejecutada por los colaboradores del departamento de crédito y cobro.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	Presencia física. Mediante un documento legal	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	La experiencia revela que la forma correcta de realizar y ejecutar la política es utilizando dichos medios.
<b>¿Para qué?</b>		Beneficiar a los hijos de socios que desean recibir y gozar de los servicios que ofrece el San José Indoor Club	

## **Conclusiones**

La política establece en qué consisten las membresías ofrecidas por el San José Indoor Club.


La política establece la vida útil de la membresía ofrecida por el San José Indoor Club.

Se establece la cuota establecida por la cual pagar para mantener los beneficios del San JOSÉ Indoor Club.

No se establece como es otorgada la membresía a una persona.

## **Recomendaciones**

Establecer de manera detalla la forma de otorgar una membresía a un hijo de un socio.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	1	<b>De</b>	1			
<b>Manual de políticas</b>							

#### 4.4.4 Membresía diplomática

##### Objetivo

Beneficiar a personas extranjeras que desean recibir y gozar de los servicios que ofrece el San José Indoor Club

##### Declaración de la política

Las membresías diplomáticas se emiten para extranjeros, pueden ser renovadas indefinidamente. Esta tiene un costo variable con respecto al tiempo con la que se cuente la membresía en poder de la persona.

El primer año tiene un costo de \$2 500, el segundo año un costo de \$2 000, y a partir del tercer año tiene un costo constante de \$1 500. La mensualidad asciende a \$160.

La solicitud es recibida y aprobada por la Gerencia, sin embargo, es presentada en sesión de Junta Directiva para conocimiento. El proceso para cancelar una membresía de este tipo inicia presentando un documento formal en donde se indique los motivos y la fecha de finalización, se presenta en una sesión de Junta Directiva en la cual es evaluada y se toma la decisión final de aceptar o rechazar la solicitud de desvinculación.

Tabla 16

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Membresía diplomática			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Establece los parámetros para que los extranjeros puedan optar por una membresía.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	Establecer cómo se da la aprobación de dicha membresía.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Área de crédito y cobro	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	La naturaleza de la política limita el área de acción al departamento de crédito y cobro
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que sea necesario	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Las membresías pueden ser otorgadas en cualquier fecha del año.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Crédito y cobro	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	La política debe ser ejecutada por los colaboradores del departamento de crédito y cobro.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	Presencia física. Mediante un documento legal	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	La experiencia revela que la forma correcta de realizar y ejecutar la política es utilizando dichos medios.
<b>¿Para qué?</b>			Beneficiar a personas extranjeras que desean recibir y gozar de los servicios que ofrece el San José Indoor Club.

## **Conclusiones**

La política establece en qué consisten las membresías ofrecidas por el San José Indoor Club.

La política establece la vida útil de la membresía ofrecida por el San José Indoor Club.


Se establece el costo para mantener los beneficios del San JOSÉ Indoor Club.

No se establece como es otorgada la membresía a una persona.

## **Recomendaciones**

Establecer de manera detalla la forma de otorgar una membresía a un hijo de un socio.



	<b>San José Indoor Club</b>	<b>Vigencia:</b>			
		<b>Código</b>			
		<b>Versión</b>			
		<b>pagina</b>	1	<b>De</b>	2
<b>Manual de políticas</b>					

#### 4.4.5 Cobro de cuotas

##### Objetivo

Mantener un control actualizado del cobro de las cuotas mensuales del San José Indoor Club.


##### Declaración de la política

La cuota mensual es establecida por la Gerencia General y por el Gerente del departamento financiero contable. Se establecen proyecciones para establecer el monto correspondiente.

La cuota actualmente consta de cuatro rubros: aporte capital, mantenimiento, aporte capital parqueo, costo operaciones parqueo, estas últimas dos partidas entraron en vigencia a partir del año 2012 y finalizan en el 2019.

La asamblea de accionistas tras las proyecciones realizadas por las Gerencias involucradas toma la decisión del aumento de cuota.

El cobro de las cuotas se realiza de forma mensual, se realizan un cierre el primer día de cada mes para así generar un corte y una serie de reportes que serán enviados a la gerencia para su análisis.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>pagina</b>	2	<b>De</b>	2			
<b>Manual de políticas</b>							

A continuación de muestra una lista con los reportes generados para la gerencia

- Saldos pendientes al último mes
- Reporte resumido de saldos
- Reporte de adelantos por concepto
- Reporte de cantidad de socios por concepto
- Reporte de adelantos aplicados
- Reporte de cuotas generadas
- Reporte adelantos por concepto
- Traspaso de acciones pendiente de pago
- Reporte de multas por mora

Los montos del traspaso de acciones se pueden financiar mediante la siguiente forma

Se realiza una investigación previa del nuevo socio y se evalúa el cero riesgo del socio solicitante y del conyugue. Se envía un documento a la gerencia solicitando el monto a financiar. La gerencia presenta ante la Junta Directiva el expediente y la solicitud del nuevo socio y esta la evalúa y toma una decisión. Una vez aprobada la solicitud se concede el financiamiento. Se establece una cuota mensual y se cobra un interés del uno por ciento sobre el saldo.

Para el cobro de las cuotas se establecen tres recordatorios para que el socio este anuente al pago.

Tabla 17

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Cobro de cuotas			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Establece como está compuesta y como se establece la cuota mensual.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	Establecer el medio de pago de la cuota.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Área de crédito y cobro	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	La naturaleza de la política limita el área de acción al departamento de crédito y cobro
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Mensualmente	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	El periodo de cobro de las cuotas es mensual por lo que este tiempo se ajusta perfecto.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Gerente General. Gerente Financiero Contable. Cajeros de crédito y cobro	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	Los colaboradores que intervienen en la política cumplen un rol fundamental por lo cual son los indicados.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	Mediante el sistema. De forma física.	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	La experiencia refleja que ambos métodos funcionan a la perfección.
<b>¿Para qué?</b>		Mantener un registro de las cuotas dentro del San José Indoor Club	

## **Conclusiones**


La política establece y enumera los rubros que componen la cuota que se cobra por los servicios del San José Indoor Club.

Se establecen los reportes necesarios relacionados al cobro de las cuotas del San José Indoor Club.

La política no establece los medios de pago idóneos para cancelar la cuota.

## **Recomendaciones**

Es necesario establecer los medios de pago idóneos para cancelar las cuotas del San José Indoor Club.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	1	<b>De</b>	2			
<b>Manual de políticas</b>							

#### 4.4.6 Socios morosos

##### Objetivo

Mantener un control de los socios en estado de morosidad del San José Indoor Club.


##### Declaración de la política

Se realiza un cierre al final de cada mes para revelar las cuentas pendientes de pago de cada socio y de esta forma generar el reporte correspondiente.

Una vez determinado los socios en mora, se cargan en el sistema a la cuenta de morosidad, además se envía el estado de cuenta a cada socio con la intención de que conozca su estado.

Se mantiene un sistema de avisos, se realizan una gestión de llamadas una semana antes de vencer el plazo generalmente del 22 al 28 de cada mes, el día 29 se envía un correo recordando la fecha de pago y cada inicio de mes se imprime una lista de socios morosos y se coloca en un lugar visible.

Una vez el socio es declarado moroso se le cobra un dos por ciento de interés por mora sobre el saldo adeudado, por los siguientes 60 días. Transcurrido ese tiempo para realizar el pago se debe enviar una nota formal a la Junta Directiva de que se quiere negociar un arreglo de pago, si transcurren dos años o más para ingresar de nuevo se debe cancelar el monto total adeudado.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	2	<b>De</b>	2			
<b>Manual de políticas</b>							

Existe una serie de paleta de colores para denotar el estado de cuenta de un socio. A continuación, se detalla

Verde: socio activo sin mora

Rojo: socio en mora, en el lobby se le recuerda que debe hacer el pago mensual de la cuota y puede pasar a las instalaciones.

Morado: ya se le acordó que está en mora y se le niega el paso a las instalaciones.

Tabla 18

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Socios morosos			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Muestra el tratamiento de los socios morosos y como determinarlos.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	La política mantiene una estructura acorde y optima que puede seguir operando sin ningún cambio.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Área de crédito y cobro	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	La naturaleza de la política limita el área de acción al departamento de crédito y cobro
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Mensualmente	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	El periodo de cobro de las cuotas es mensual por lo que este tiempo se ajusta perfectamente.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Admisión. Seguridad Crédito y cobro	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	La naturaleza de la política excluye a todo colaborador que no ocupe dichos puestos.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	De manera verbal. Registro en el sistema	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	Los años de experiencia reflejan que dichos medios son los idóneos para desarrollar la política.
<b>¿Para qué?</b>		Mantener un control de los socios morosos del San José Indoor Club	

## **Conclusiones**

La política contempla la fecha límite en la cual se realiza el cierre de pagos.

Se contempla dentro de la política la cantidad de avisos que se generan a cada socio recordando el pago de los servicios recibidos durante el mes en el San José Indoor Club.


La política establece el procedimiento a seguir en caso de que un socio se encontrarse en mora.

El San José Indoor Club maneja una serie de paletas de colores en el sistema que le indica al colaborador el estado actual de cada socio con respecto al pago de cuotas y servicios.

## **Recomendaciones**

Mantener utilizando y aplicando la política



	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	1	<b>De</b>	1			
<b>Manual de políticas</b>							

## 4.5 Políticas de Costos

### 4.5.1 Precio en alimentos y bebidas

#### Objetivo

Asignar el precio justo buscando alcanzar una utilidad sujeta al costo de producción del San José Indoor Club.

#### Declaración de la política

El precio de un plato se establece a partir del costo de producción que este tiene para el San José Indoor Club. De acuerdo con la lista de ingredientes el sistema establece el costo de producción contemplando los gramajes de cada porción.

Se debe mantener actualizado la cuenta de inventarios y cada compra realizada debe ser ingresada al sistema, contemplando unidades, gramaje y costo de los insumos.

El costeo de cada plato se realiza con la receta autorizada por el chef. El porcentaje de costo es asignado y establecido de forma anual y general por la Junta Directiva según sea el área, restaurante grill, cafetería, bar mirador y eventos especiales.

Tabla 19

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Precio en alimentos y bebidas			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Establece la norma para fijar los precios de cada plato	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	Se debe establecer concretamente cual es el sistema de costos que utilizan para realizar la fijación de precios.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Oficina gerencia A y B	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	Por la naturaleza de la política debe ser ejecutada en la oficina de la Gerencia de Alimentos y Bebidas, así como el área de costos.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que sea necesario cuando se trata de eventos y promociones. Cuestión de platillos los precios se establecen semestralmente	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Por la experiencia generada por la organización se concuerda que en un periodo de seis meses se evalúan los precios de los platos. Por otro lado, las promociones y los eventos no tienen un periodo definido.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Gerencia A y B, Encargado de costos	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	Por la naturaleza de la política debe ser ejecutada por dichos colaboradores.

<b>Medios</b> (¿Cómo?)	Mediante el sistema de información.	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	Por la experiencia generada por la organización el mecanismo más adecuado es el sistema de información.
<b>¿Para qué?</b>		Asignar el precio justo buscando alcanzar una utilidad sujeta al costo de producción.	


### **Conclusiones**

La política contempla los parámetros idóneos para establecer precios dentro de los restaurantes del San José Indoor Club.

La política no establece el porcentaje de costos utilizado en la fijación de precios de los platillos del San José Indoor Club.

### **Recomendaciones**

Establecer un rango de porcentajes de costos con el cual se puede calcular de una mejor forma los precios de los alimentos y bebidas ofrecidos en el San José Indoor Club.

	<b>San José Indoor Club</b>	<b>Vigencia:</b>			
		<b>Código</b>			
		<b>Versión</b>			
		<b>pagina</b>	1	<b>De</b>	1
<b>Manual de políticas</b>					

#### 4.5.2 Inventarios

##### Objetivo

Controlar las existencias de inventario de los restaurantes y bodega del San José Indoor Club.

##### Declaración de la política

El control de los inventarios se realiza mediante una toma física en los distintos restaurantes y la bodega general del San José Indoor Club, estos conteos se realizan cada 15 días en los restaurantes y una vez al mes en la bodega.

Las tomas físicas se realizan a primera hora de la mañana para contabilizar existencias hasta el día anterior.

Se debe contrastar la información recolectada con la información del sistema, con el fin de comparar contablemente los saldos y de esta manera justificar las posibles diferencias.

Tabla 20

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Inventario			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Norma la forma de controlar el inventario	¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?	Establecer la norma a seguir con las diferencias.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Restaurantes y bodega	¿En qué otro lugar podría hacerse?	Por la naturaleza de la política debe ser ejecutada en los lugares establecidos.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada quince días en el caso de los restaurantes. Cada mes en caso de la bodega.	¿En qué otro momento se podría hacer?	Con la experiencia generada a lo largo el tiempo de operaciones de la organización se concuerda que los periodos para el control de inventario son los idóneos.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Encargado de costos. Encargado de cada restaurante. Encargado de la bodega.	¿Qué otra persona podría hacerlo?	Por la naturaleza de la política no puede ser ejecutada por otro colaborador
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	Mediante un conteo físico de las existencias. Utilizando el sistema de información de la organización.	¿De qué otra forma podría hacerse?	Con la experiencia generada a lo largo el tiempo de operaciones de la organización se establecen dichos mecanismos como los más idóneos para desarrollar la política.

<b>¿Para qué?</b>	Controlar las existencias de inventario de los restaurantes y bodega del San José Indoor Club.
-------------------	--

### **Conclusiones**


La política contempla las fechas en las cuales se realizan los conteos de inventarios en los distintos puntos del San José Indoor Club.

Se establece el procedimiento a seguir una vez realizado el conteo físico de la mercadería.

No se establece las directrices a seguir una vez encontradas diferencias entre las tomas físicas y el sistema de información del San José Indoor Club.

### **Recomendaciones**

Establecer las normas apropiadas a seguir una vez encontradas diferencias entre el sistema de información y las tomas físicas de inventario.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>pagina</b>	1	<b>de</b>	1			
<b>Manual de políticas</b>							

### 4.5.3 Estandarización de recetas

#### Objetivo

Controlar la erogación de insumos en la elaboración de cada receta de los platos preparados en el San José Indoor Club.

#### Declaración de la política

El chef debe compartir la receta completa con todos los ingredientes y sus gramajes estimados al encargado de costos. En el sistema se encuentra una receta establecida la cual se considera que es la cantidad real y gramajes que se utiliza en cada plato elaborado.

Se deben realizar pruebas de gramaje de las porciones de cada plato semanalmente. Las carnes, el pescado y los mariscos son los alimentos más importantes a considerar en las pruebas ya que tiene un precio considerable.

Es importante la comparación real versus el sistema, ya que al facturar cada plato los productos que estructuran la receta serán rebajados de la cuenta de existencias de alimentos o bebidas. De la cual esta cuenta es utilizada para la comparación de existencias de inventarios físicos.

Tabla 21

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Estandarización de recetas			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Se establece la manera de estandarizar la receta y que se siga de manera eficiente para no obtener diferencias considerables al final del periodo.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	Debido a la amplia trayectoria de la organización este proceso en cuanto a actividades se encuentra bien desarrollado por lo que no se eliminaría ni añadiría ninguna actividad.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Área de costos	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	En este caso los lugares en los cuales se desarrollan los procesos actualmente son los idóneos para llevarlos a cabo.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que sea necesario	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Por la naturaleza de la política debe ser ejecutada cada vez que sea necesario.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Chef. Encargado de costos	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	Por la naturaleza de la política solo puede ser desarrollada por dichos colaboradores.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	En este procedimiento se utilizan medios tanto electrónicos como físicos.	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	Tras los resultados obtenidos en el tiempo de operación de la organización se concuerda con que son los medios idóneos para desarrollar la política.
<b>¿Para qué?</b>		Controlar la erogación de insumos en la elaboración de cada receta es de suma importancia para las organizaciones para lograr	



	ser eficientes en el uso de insumos.
--	--------------------------------------

## **Conclusiones**

La política establece el procedimiento a seguir para elaborar una receta contemplando las herramientas del sistema de información.


Las pruebas de gramajes de cada receta se deben realizar semanalmente con el fin de mantener un control en la utilización de productos.

Se contemplan los productos de mayor importancia a la hora de establecer precios de los distintos platos.

La comparación de cada plato entre lo realmente utilizado y lo que refleja el sistema es de suma importancia para determinar posibles diferencias una vez inicie el conteo de inventario.

## **Recomendaciones**

Mantener utilizando la política de forma tal que la estandarización de los gramajes de los productos establecidos en cada plato se mantenga en el transcurso del tiempo.

	<b>San José Indoor Club</b>	<b>Vigencia:</b>			
		<b>Código</b>			
		<b>Versión</b>			
		<b>Página</b>	1	<b>De</b>	2
<b>Manual de políticas</b>					

## 4.6 Política de servicios generales

### 4.6.1 Ingreso de invitados

#### Objetivo

Controlar la cantidad de personas invitadas entra y utilizan las instalaciones del San José Indoor Club


#### Declaración de la política

Los socios pueden como máximo ingresar con tres invitados por día, si desea ingresar con más invitados debe hacer una solicitud a la gerencia mediante un documento que explique las razones por las cuales desea ingresar a las instalaciones con más de los invitados permitidos. Además, un invitado solo puede ingresar a las instalaciones tres veces durante el mes.

El ingreso de invitados también tiene un costo que se detalla a continuación.

Invitados sin uso de las instalaciones

Si es un invitado del dueño de la acción o del conyugue, así como de socios con ampliación, no se les cobrará ningún importe.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	2	<b>de</b>	2			
<b>Manual de políticas</b>							

Si por el contrario son invitados por los hijos de los socios los invitados deben cancelar un monto de 4 000 colones, siempre y cuando el ingreso sea antes de las seis de la tarde luego de esa hora no se hace el respectivo cobro

Invitados con uso de las instalaciones

Se cobra un monto de 6 000 colones si es mayor de 10 años y 4 000 si es menor de 10 años. La única limitante es que no está permitido el uso del biomecánico.

Tabla 22

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Ingreso de invitados			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Norma el uso e ingreso de los invitados a las instalaciones del San José Indoor Club.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	Por la experiencia obtenida durante el tiempo de operaciones de la organización se concuerda que los mecanismos utilizados son los adecuados.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Lobby principal	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	Por la naturaleza de la política no puede ser ejecutada en otro lugar.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Diariamente cada vez que sea necesario	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	La política no puede contar con un tiempo determinado en el cual puede ser enmarcada.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Seguridad y personal de recepción	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	Por la naturaleza de la política solo puede ser desarrollada por dichos colaboradores.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	De manera verbal. Mediante el sistema de información.	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	Por la experiencia obtenida durante el tiempo de operaciones de la organización se concuerda que los mencionados son los medios adecuados.
<b>¿Para qué?</b>		Controlar la cantidad de personas invitadas entran y utilizan las instalaciones del San José	

	Indoor Club.
--	--------------

### **Conclusiones**


La política contempla la cantidad de invitados que un socio puede ingresar por día a las instalaciones del San José Indoor Club.

Se establece el procedimiento a seguir si un socio desea ingresar con más invitados de los permitidos.

Se establece la diferenciación entre los socios que utilizaran los servicios de los que no y se establece una tarifa con respecto a esa clasificación.

### **Recomendaciones**

Mantener activa la política y dar seguimiento a los invitados que ingresan continuamente a las instalaciones del San José Indoor Club.

	<b>San José Indoor Club</b>	<b>Vigencia:</b>		
		<b>Código</b>		
		<b>Versión</b>		
		<b>Página</b>	1	<b>de</b>
<b>Manual de políticas</b>				

#### 4.6.2 Artículos pedidos

##### Objetivo

Resguardar los artículos extraviados dentro de las instalaciones del San José Indoor Club.

##### Declaración de la política

Una vez un colaborador o socio encuentra un objeto u objetos olvidados reporta a seguridad del club; los colaboradores del departamento de seguridad deben hacer el levantamiento de los artículos y completar la boleta de objetos perdidos.

Los artículos son custodiados durante tres meses, una vez transcurrido ese tiempo los artículos son desechados, donados o vendidos, según sea la naturaleza de cada uno.

Tabla 23

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Artículos perdidos			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Propone los lineamientos a seguir al encontrar artículos perdidos dentro de las instalaciones de la organización.	¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?	Normar la entrega de los artículos
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Instalaciones del San José Indoor Club.	¿En qué otro lugar podría hacerse?	Por su naturaleza, los socios pueden extraviar sus pertenencias en cualquiera de las instalaciones de la organización.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que sea necesario.	¿En qué otro momento se podría hacer?	No se puede especificar el tiempo, donde aparecerá un artículo extraviado.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Oficiales de seguridad	¿Qué otra persona podría hacerlo?	Por la naturaleza de la política no puede ser ejecutada por otro colaborador.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	De forma escrita mediante la boleta.	¿De qué otra forma podría hacerse?	La experiencia dicta que la forma más eficiente de mantener un control de los artículos extraviados es la boleta.
<b>¿Para qué?</b>		Resguardar los artículos extraviados dentro de las instalaciones del San José Indoor Club.	

## **Conclusiones**

Se describe la forma en la cual una persona debe actuar cuando encuentra objetos extraviados en las instalaciones del San José Indoor Club.


Se estable el periodo en el cual los artículos pueden ser reclamados una vez han sido encontrados.

No establece la forma en que se hace entrega de los artículos encontrados en las instalaciones del San José Indoor Club.

## **Recomendaciones**

Detallar el procedimiento a seguir para la entrega de los artículos encontrados en las instalaciones del San José Indoor Club.



	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	1	<b>de</b>	2			
<b>Manual de políticas</b>							

## 4.7 Políticas Tesorería


### 4.7.1 Cajas

#### Objetivo

Establecer los lineamientos necesarios para mantener el control interno de las cajas de cada área del San José Indoor Club.

#### Declaración de la política

1. En las áreas de cajas solo pueden permanecer los encargados.
2. Los encargados de área son los responsables de recoger los bolsos en la Tesorería.
3. Si un salonerero pierde un Boucher, el cajero deberá anularlo y pasar la factura a cobrar a nombre del salonerero.
4. Si algún punto de venta o Crédito y Cobro, necesita menudo, lo puede solicitar a la Tesorería, llamando primero a solicitar el monto de cambio.

	<b>San José Indoor Club</b>				<b>Vigencia:</b>			
					<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>							
	<b>Página</b>	2	<b>de</b>	2				
<b>Manual de políticas</b>								

5. D

e  
lunes  
a  
viern

es el cajero de la Grill retira el fondo en la Tesorería. Los demás fondos quedan en los cajones respectivos en las afueras de la Tesorería.

6. Para los ingresos diarios de cada área, no se permite usar bolsas ni sobres de manila en lugar de los bolsos de cuero. Los sobres de manila solo se utilizan cuando la Tesorería se los suministra, Semana Santa, feriados, fin de año, etc.
7. Los oficiales de seguridad no deben dejarse ningún bolso de cuero de ninguna área, para depositarlos después. Deben venir al buzón de la Tesorería acompañados del encargado de área a depositarlos.
8. Los encargados de área son los que tienen que realizar el cierre del datafono al final de cada turno.
9. Para cancelar una factura de caja chica, debe venir con la firma del Gerente General e indicar a que área va destinado lo que se compró.

Tabla 24

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Cajas			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Establece las reglas del control de las diferentes cajas de efectivo que se manejan en la organización.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	Actualmente la política tras las distintas situaciones se a estructurada de una forma eficiente.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Área de cajas, oficina de tesorería.	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	Por la naturaleza de la política, esta debe ser ejecutada en estas áreas específicamente.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Diariamente cada cambio de turno.	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	No se puede realizar en otro momento, el establecido es el ideal.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Cajeros de cada área. Jefe de tesorería. Oficial de seguridad.	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	Con la experiencia recopilada a lo larga del tiempo de operaciones se determinó al cajero, al jefe de tesorería y al oficial de seguridad los encargados de manera efectiva.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	De manera física.	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	Al tratarse del manejo de dinero lo ideal es que cada encargado se presente de manera física a depositar el dinero en la tesorería.
<b>¿Para qué?</b>		Establecer los lineamientos necesarios para mantener el control interno de las cajas de cada	


	área del San José Indoor Club.
--	--------------------------------

### **Conclusiones**

Establece las normas a seguir en cuanto a las cajas de las distintas áreas del San José Indoor Club

### **Recomendaciones**

Seguir utilizando las normas que actualmente están establecidas para las distintas cajas de dinero del San José Indoor Club.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	1	<b>de</b>	2			
<b>Manual de políticas</b>							

## 4.8 Políticas de Proveeduría

### 4.8.1 Cotizaciones

#### Objetivo

Seleccionar la mejor opción ante una eventual compra de insumos o materiales en el San José Indoor Club.


#### Declaración de la política

Las cotizaciones se realizan antes de realizar una compra, existen dos tipos de cotizaciones según la cantidad de dinero involucrado.

Cotizaciones mayores a los 1 000 dólares

Es necesario contar con al menos tres oferentes, comparados en las mismas condiciones, importante tomar en cuenta tiempo de entrega, crédito y garantía. Toda cotización de este tipo debe ser aprobada por y evaluada por la Junta Directiva.

Además, en los correos enviados a los proveedores se debe especificar muy bien la fecha de entrega de las cotizaciones si no de esta manera quedan eliminados del concurso.

	<b>San José Indoor Club</b>				<b>Vigencia:</b>			
					<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>							
	<b>Página</b>	2	<b>de</b>	2				
<b>Manual de políticas</b>								

C

otiza  
cione  
s  
infern

ores a 1000 dólares

Comúnmente llamadas food service, aquellos proveedores de alimentos y bebidas. Se estipula que deben mantener los precios durante seis meses y si el proveedor realiza un cambio en el precio se debe comunicar con ochos días de anticipación a la facturación.

Se deben respetar los tiempos de entrega, respetar las fechas y tener una disponibilidad de entrega en todo momento que se solicite.

La orden de compra debe ser un espejo de la factura, se deben respetar las cantidades y pesos solicitados.

Se acepta crédito a 30 días, además se establece un descuento por pronto pago de un mínimo de 7%

Se realizan revisiones trimestrales de los contratos con los proveedores buscando mejorar las condiciones.

En caso de las carnes se maneja mediante convenio de la asociación Interclubes, esto quiere decir que el proveedor de carnes es el mismo para todos los clubes miembros de la asociación.

Tabla 25

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Cotizaciones			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Fija los tipos de cotización que la organización maneja. Establece como realizar las cotizaciones. Norman los criterios básicos para realizar una cotización.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	El seguimiento que se le ha brindado a dicha política generó que esta cuenta con los parámetros óptimos para ser funcional.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Oficina de proveeduría.	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	Por la naturaleza de la política no puede ser ejecutada en un lugar distinto.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que sea necesario. En el caso de alimentos se realiza cada tres meses.	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Tras la experiencia adquirida a lo largo del tiempo de operación de la organización este periodo ha rendido frutos y es el idóneo para realizar las cotizaciones.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Encargado de proveeduría	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	Por la naturaleza de la política no puede ser desarrollada por otro colaborador.

<b>Medios</b> (¿Cómo?)	De manera digital utilizando el correo electrónico. De manera física.	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	A lo largo del tiempo de operación del San José Indoor Club se determinó el uso de estos medios como idóneos.
<b>¿Para qué?</b>		Seleccionar la mejor opción ante una eventual compra de insumos o materiales en el San José Indoor Club.	

### **Conclusiones**

Se determinó que existen dos tipos de cotizaciones dentro del San José Indoor club.

Cada tipo de cotización contiene dentro de la política los rubros a considerarse, así como el debido proceso a seguir.


Se realizan evaluaciones periódicas de las condiciones de cada proveedor del San José Indoor Club.

Se determinó que algunos proveedores están bajo condiciones de la asociación interclubes por lo tanto son los únicos a los cuales se les pueden hacer las compras.

### **Recomendaciones**

Mantener activa la política, para mantener una buena función dentro del departamento.



	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>				
				<b>Código</b>				<b>4.8.2 C</b>
				<b>Versión</b>				
	<b>Página</b>	1	<b>De</b>	1	<b>as</b>			
<b>Manual de políticas</b>			<b>Objeto</b>					

**tivo**

Establecer la forma y requerimientos para realizar una compra en el San José Indoor Club.

### **Declaración de la política**

Es importante tomar en cuenta al momento de realizar compras que el San José Indoor Club busca marcar la diferencia siendo pionero en la compra de ciertos equipos.

Toda decisión de compra debe discutirse con la Gerencia General, además en casos especiales será llevado a sesiones de Junta Directiva.

Prestar atención a elementos como garantía, respaldo, taller de servicio, en el proceso de recolección de la información referente al artículo que se desea comprar.

Toda compra realizada debe ser justificada, con hechos, condiciones o referencias que orienten y brinden el fundamento de la toma de decisión y análisis realizado.

Tabla 26

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Compras			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Establece los parámetros para realizar una compra.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	La política utilizada contempla las variables más importantes por lo que se debe mantener de la misma manera.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Oficina de proveeduría	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	Por la naturaleza de la política no puede ser ejecutada en un lugar distinto.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que sea necesario.	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Las compras de insumos o alimentos se realizan semanalmente, sin embargo no todas las compras se realizan de esta forma.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Encargado de proveeduría	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	Por la naturaleza de la política no puede ser desarrollada por otro colaborador.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	Utilizando correo electrónico. Medio físico al presentarse en las reuniones de Junta Directiva	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	A lo largo del tiempo de operación del San José Indoor Club se determinó el uso de estos medios como idóneos.
<b>¿Para qué?</b>		Establecer la forma y requerimientos para realizar una compra en el San José Indoor Club.	


## **Conclusiones**

Se determinó que el San José Indoor Club es pionero en la compra de ciertos productos ofrecidos en distintas áreas deportivas.

La política contempla el procedimiento para realizar una compra de cualquier índole en el San José Indoor Club

## **Recomendaciones**

Mantener activa la política, para mantener una buena función dentro del departamento.

	<b>San José Indoor Club</b>	<b>Vigencia:</b>			
		<b>Código</b>			
		<b>Versión</b>			
		<b>Página</b>	1	<b>De</b>	2
<b>Manual de políticas</b>					

## 4.9 Política de recursos humanos

### 4.9.1 Proceso de selección y contratación

#### Objetivo


Seleccionar las personas indicadas para cada puesto vacante dentro del San José Indoor Club.

#### Declaración de la política

El proceso de reclutamiento y selección inicia con la detección de una vacante, las vacantes son solicitadas ya sea por la Gerencia General o por la solicitud de una jefatura de área. Esto puede ocurrir por que las cargas de trabajo son excesivas para la cantidad de colaboradores o por la creación de un nuevo puesto dentro de la organización.

Se debe verificar y examinar el perfil del puesto, o en su efecto se debe elaborar en caso de ser un puesto nuevo. Se evalúa la oferta interna entre los colaboradores actuales del San José Indoor Club, con el fin de conocer si existen colaboradores aptos para el puesto.

Se realiza la publicación de la vacante con el fin de recibir todas las solicitudes de candidatos potenciales para desempeñar el puesto vacante. Se procede a seleccionar y verificar los currículos de los candidatos de manera detallada.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>pagina</b>	2	<b>de</b>	2			
<b>Manual de políticas</b>							

Seleccionados los candidatos más acordes con el perfil se procede a realizar las pruebas psicométricas, las cuales evalúan la personalidad y las competencias de los candidatos, conjuntamente una vez obtenidos los resultados se procede a realizar las entrevistas personales, asentando una mayor concentración en los resultados obtenidos en la prueba psicométrica.

Además, se realiza una entrevista con el futuro jefe inmediato del puesto vacante, esto ayuda a acercar más a los involucrados en el proceso, la principal razón por la cual se realiza dicha entrevista es que el jefe inmediato es la persona que va a tener mayor contacto con el futuro colaborador, además de que él conoce las necesidades del puesto de primera mano.

Por último, se procede a realizar el análisis de las entrevistas realizadas, en conjunto con los involucrados, generando al final un criterio objetivo a tomar en cuenta a la hora de tomar la decisión final.

Una vez contratada la persona se procede a realizar la inducción del puesto; el departamento de recursos humanos mantiene un manual de inducción general, el cual contempla todas las áreas de la organización, a la hora de hacer entrega del manual se firma proporcionando un respaldo de que se hizo entrega y que se da por enterado de las condiciones que ahí se establecen.

Por último, se realiza una inducción del puesto que tiene una duración no mayor a tres días por parte de la jefatura inmediata.

Tabla 27

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Proceso de selección y contratación			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Establece la forma de selección y contratación del personal	¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?	Normar el periodo de prueba
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Oficina de recursos humanos	¿En qué otro lugar podría hacerse?	Por la naturaleza de política esta debe ser ejecutada en la oficina de recursos humanos.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que sea necesario	¿En qué otro momento se podría hacer?	El proceso de selección y contratación de nuevo personal se realiza cuando exista la necesidad.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Departamento de recursos humanos	¿Qué otra persona podría hacerlo?	Por la naturaleza de política esta debe ser ejecutada por el departamento de recursos humanos.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	De manera física y utilizando los medios digitales para realizar las pruebas psicométricas.	¿De qué otra forma podría hacerse?	Tras la experiencia adquirida por la organización en el transcurso del tiempo se concluyó que la mejor forma de ejecutar la política es de esta forma.

<b>¿Para qué?</b>	Seleccionar las personas indicadas para cada puesto vacante dentro del San José Indoor Club.
-------------------	--


### **Conclusiones**

La política describe el proceso de contratación del personal del San José Indoor Club.

Actualmente la política no contempla el periodo de prueba.

### **Recomendaciones**

Incorporar en la política el periodo de prueba de un nuevo colaborador del San José Indoor Club.

	<b>San José Indoor Club</b>	<b>Vigencia:</b>			
		<b>Código</b>			
		<b>Versión</b>			
		<b>Página</b>	1	<b>de</b>	1
<b>Manual de políticas</b>					

## 4.9.2 Ascensos

### Objetivo

Controlar la forma en que se otorgan los ascensos dentro del San José Indoor Club.

### Declaración de la política

Si un colaborador se encuentra debidamente capacitado, se hace acreedor de un ascenso dentro de la empresa, así mismo, cuando exista una plaza vacante de mayor nivel al puesto que desempeña, se le ofrece la oportunidad de participar en un concurso interno para optar por dicho puesto.



Tabla 28

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Ascensos			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Establece la forma en que se realizan los ascensos dentro de la organización. Establece los requisitos.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	Incorporar criterios básicos para la toma de decisión.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Área de recursos humanos	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	Por la naturaleza de la política esta es responsabilidad del departamento de recursos humanos.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que exista una vacante.	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Las vacantes no tienen una fecha predeterminada, por esta razón deben ser gestionadas una vez se crea la necesidad.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Encargado de recursos humanos	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	Por la naturaleza de la política no puede ser ejecutada por ningún otro colaborador.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	De manera manual	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	La revisión de los perfiles se realiza de manera manual para encontrar y evaluarlos
<b>¿Para qué?</b>		Controlar la forma en que se otorgan los ascensos dentro del San José Indoor Club.	


**Conclusiones**

La política establece quien puede hacerse acreedor de un ascenso.

No se establecen los criterios y parámetros necesarios para optar por el ascenso dentro de los puestos del San José Indoor Club.

**Recomendaciones**

Incorporar los criterios necesarios para que un colaborador pueda optar por un ascenso dentro del San José Indoor Club.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	1	<b>de</b>	2			
<b>Manual de políticas</b>							

### 4.9.3 Salarios y remuneraciones

#### Objetivo

Establecer los salarios sujetos a cada puesto dentro del San José Indoor Club.


#### Declaración de la política

Los salarios del San José Indoor Club están fijados y normados según la ley de salarios mínimos extendida por el Ministerio de Trabajo de Costa Rica, sin embargo, para fijarlos y hacerlos más competitivos se establecen una serie de estrategias como lo son el Benchmarking, gracias a la asociación Interclubes, se pueden obtener información sobre encuestas salariales entre los distintos clubes del país y reflejar la realidad de los salarios dentro del gremio.

También se ofrece salario en especies a los altos mandos jefes o gerencias, el cual consiste en realizar trabajo de gerencia general un día del fin de semana, a cambio se le otorga un día libre a decisión del colaborador.

En el caso de los saloneros se les otorga un 10 % de todas las ventas que realicen, el corte se realiza diariamente, y es registrado para su posterior cobro.

Se cuenta con bonos otorgados al colocar ventas mayores a una meta establecida, o al cumplimiento de objetivos específicos y referentes al puesto desempeñado.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>pagina</b>	2	<b>De</b>	2			
<b>Manual de políticas</b>							

Existe una bonificación especial al cumplir 20 años de trabajar en la organización; se le otorga al colaborador un reloj con un grabado que incluye el nombre de la empresa, del colaborador y el aniversario.

Los pagos se realizarán quincenalmente, estrictamente mediante depósitos automáticos en la cuenta de cada colaborador. Dichos depósitos se realizan los días 13 y 28 de cada mes.

Los aumentos o ajustes salariales se realizan contemplando el mercado laboral del sector mediante las encuestas salariales y el importe establecido por el Consejo Nacional de Salarios, y estos se realizan de forma semestral.

Tabla 29

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Salarios y remuneraciones			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Norma la naturaleza de los salarios, pagos, aumentos y bonificaciones.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	<p>Ser más específicos con el uso de cheques como forma de pago.</p> <p>Modificar el incentivo por la permanencia en la organización, ya que el periodo es muy largo en la actualidad</p> <p>Proponer una política salarial por percentiles.</p>
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Oficina de recursos humanos	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	La política involucra directamente al departamento de recursos humanos, es por esta razón que no hay otro lugar más indicado para ejecutar la política.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	<p>Cada vez que sea necesario.</p> <p>En caso de los ajustes semestralmente.</p> <p>En caso de los pagos se realiza de forma quincenal.</p>	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Por lo general se establecen dos fechas para realizar los aumentos y ajustes salariales, pero estas pueden ser ejecutadas en cualquier momento del año.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Recursos Humanos	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	Por la naturaleza de la política el único encargado en manejar la información referente a los aumentos y ajustes salariales,

			es el encargado de Recursos humanos.
<b>Medios (¿Cómo?)</b>	De forma digital, utilizando el sistema y las transferencias electrónicas.	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	A través de los años de operación del San José Indoor Club se ha concluido que estas maneras son las mejores para realizar la política.
<b>¿Para qué?</b>	Establecer los salarios sujetos a cada puesto dentro del San José Indoor Club.		

### Conclusiones

Los salarios del San José Indoor Club se encuentran por arriba de los establecido por la ley de salarios mínimos extendida por el Ministerio de Trabajo de Costa Rica

Los altos mandos de la organización pueden gozar de salario en especie.

El San José Indoor Club cuenta con bonos y beneficios para los colaboradores que cumplan con las metas establecidas.

La política establece las fechas en las cuales se hace el pago del salario.


La política no establece el medio por el cual se hacen los pagos de salarios. Del San José Indoor Club.

### Recomendaciones

Es necesario establecer y detallar los medios de pago de los salarios y bonificaciones.

Proponer una política salarial por percentiles dentro de la organización puede mejorar de manera significativa la toma de decisiones.

Tomar en cuenta la evaluación del desempeño para realizar los ajustes de salario necesarios.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	1	<b>De</b>	1			
<b>Manual de políticas</b>							

#### 4.9.4 Vacaciones

##### Objetivo

Mantener un control de las vacaciones asignadas a cada colaborador del San José Indoor Club.

##### Declaración de la política

El Club mantiene la política de otorgar el período de vacaciones al personal en su mayoría durante fin de año y Semana Santa. Al colaborador (a) que no pueda otorgársele en dichas fechas, serán programadas por la jefatura correspondiente y siempre en coordinación directa con el Departamento de Recursos Humanos.

Para dicho trámite existe una boleta que debe llenarse correctamente, cumpliendo a cabalidad con los parámetros o directrices establecidas por la empresa.



Tabla 30

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Vacaciones			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Establece los lineamientos de la asignación de vacaciones.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	Ahondar y especificar los parámetros y criterios que utiliza el departamento para asignar las vacaciones.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Área de Recursos Humanos.	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	La política involucra directamente al departamento de recursos humanos, es por esta razón que no hay otro lugar más indicado para ejecutar la política.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que sea necesario	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Por lo general se establecen dos fechas para asignar vacaciones, pero estas pueden ser solicitadas en cualquier momento del año.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Jefe de Recursos Humanos. Jefe inmediato del colaborador.	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	Por la naturaleza de la política el único encargado en manejar la información referente a las vacaciones es el encargado de Recursos humanos y el jefe inmediato del colaborador

<b>Medios (¿Cómo?)</b>	Se maneja en el sistema de información de la organización	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	A través de los años de operación del San José Indoor Club se ha concluido que es el mejor medio para realizar la política.
<b>¿Para qué?</b>		Mantener un control de las vacaciones asignadas a cada colaborador del San José Indoor Club.	


### **Conclusiones**

Se establece los periodos en los cuales se otorgan las vacaciones en su mayoría, no obstante, no son los únicos periodos.

La política incluye el tramite a seguir para obtener el beneficio de las vacaciones en un periodo determinado.

### **Recomendaciones**

Es preciso profundizar en los criterios y parámetros utilizados para otorgar vacaciones a los colaboradores del San José Indoor Club.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	1	<b>De</b>	2			
<b>Manual de políticas</b>							

#### 4.9.5 Llegadas tardías y ausencias

##### Objetivo


Mantener un correcto funcionamiento y control de las ausencias y tardías de los colaboradores del San José Indoor Club.

##### Declaración de la política

La llegada tardía será aquella en que el colaborador (a) marque después de la hora señalada para el comienzo de su jornada de trabajo. En casos especiales la Gerencia justificará llegadas tardías.

Las llegadas tardías injustificadas en meses consecutivos al final del mes se sancionarán.

- a. Por dos, amonestación verbal.
- b. Por tres, amonestación escrita.
- c. Por cuatro, suspensión de dos días sin goce de salario.
- d. Por cinco, suspensión de seis días sin goce de salario.
- e. Por seis, suspensión de ocho días sin goce de salario.
- f. Por más de seis días, despido sin responsabilidad patronal.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	2	<b>De</b>	2			
<b>Manual de políticas</b>							

### Ausencias.

La inasistencia a la jornada de trabajo durante un día completo será considerada una ausencia, y la inasistencia a una fracción de jornada de trabajo, será considerada media ausencia, dos serán una ausencia y la empresa no está obligada a pagar ese tiempo salvo en casos de ley.

- Media ausencia, amonestación escrita.
- Una ausencia, suspensión hasta por dos días.
- Por una ausencia y media o dos alternas, suspensión hasta por ocho días.
- Por dos ausencias consecutivas o más de dos alternas, despido sin responsabilidad patronal.
- Las ausencias por enfermedad deberán ser comprobadas únicamente por la Caja Costarricense de Seguro Social.
-

Tabla 31

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Llegadas tardías y ausencias			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Norma la manera en que son tratadas las ausencias injustificadas. Establece como se justifica una ausencia.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	La política se encuentra bien establecida a medida que transcurre el tiempo se reformó hasta obtener la actual.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Lugar del reloj marcador. Oficina de Recursos Humanos.	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	Estos lugares son los indicados porque es donde ocurren las actividades referentes a la política.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Semanalmente	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Según la experiencia adquirida con el tiempo de operación del San José Indoor Club, semanalmente es un tiempo prudente para realizar el respectivo control.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Jefe de recursos humanos, Jefe de cada departamento	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	El encargado de Recursos Humanos es la persona indicada para realizar y contabilizar las llegadas tardías y las ausencias. Los jefes y encargados de cada área pueden ingresar al sistema y observar las marcas generadas por los colaboradores bajo su área.

<b>Medios</b> (¿Cómo?)	Mediante el reloj marcador.	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	Tras la experiencia a lo largo del tiempo de operaciones del San José Indoor Club se determinó el uso del reloj marcador como la mejor herramienta para controlar la entrada y salida del personal.
<b>¿Para qué?</b>			Mantener un correcto funcionamiento y control de las ausencias y tardías de los colaboradores del San José Indoor Club.


### **Conclusiones**

La política establece las sanciones específicas por llegar de manera tardía durante el mes de forma injustificada.

La política establece las medidas a tomar por contar con ausencias injustificadas en días laborales.

### **Recomendaciones**

Mantener utilizado la política para continuar con el control de los colaboradores del San José Indoor Club.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	1	<b>De</b>	2			
<b>Manual de políticas</b>							

#### 4.9.6 Incapacidades, licencias y permisos.

##### Objetivo

Controlar los permisos, licencias e incapacidades que se pueden presentar durante las labores diarias de los colaboradores del San José Indoor Club.


##### Declaración de la política

Todo permiso debe ser aprobado por el jefe y con el visto bueno del Jefe de Recursos Humanos o su asistente; como política general todo permiso que se conceda a los trabajadores será sin goce de salario.

Solo en aquellos casos extraordinarios, debidamente comprobados, podrá otorgarse un permiso con goce salarial de 1 a 3 días hábiles, ejemplo:

- Matrimonio del colaborador (a)
- Nacimiento de un hijo.
- Fallecimiento de padres, hermanos, hijos o cónyuges.

Existen dos tipos de incapacidades una extendida por la CCSS en la cual la empresa cubre el 50% de los costos durante los primeros tres días de incapacidad, por otro lado, la incapacidad extendida por el INS es cubierta en su totalidad por dicho instituto.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	2	<b>De</b>	2			
<b>Manual de políticas</b>							

Las incapacidades son aceptadas por un médico de la CCSS, de no ser así no procede la incapacidad. Se debe presentar la boleta lo más pronto posible y en perfectas condiciones con el fin de contemplarlo en la planilla.

En caso de existir un accidente dentro de las instalaciones, la organización alerta a las autoridades sobre el accidente. Por ningún motivo un colaborador que se encuentre en periodo de incapacidad se debe presentar a laborar.

Si un colaborador solicita un permiso y durante ese permiso se le otorga una incapacidad, prevalece la incapacidad sobre el permiso.



Tabla 32

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Incapacidades, licencias y permisos			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Norma la forma en que se dan los permisos, incapacidades y licencias.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	En el transcurso de los años de operación se ha trabajado esta política hasta lograr mantenerla detallada y contemplando todas las situaciones que pueden ocurrir.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Área de Recursos Humanos.	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	El jefe de recursos humanos debe gestionar todas las solicitudes por esta razón la mayoría de la política ocurre en esta área en específico.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que sea necesario	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Por la naturaleza de la política no se puede predecir ni determinar el tiempo en que sucederá una incapacidad, licencia o permiso.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Jefe inmediato, jefe de Recursos Humanos.	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	Los sujetos encargados son los idóneos debido a que son los referentes y encargados de la gestión del talento humano dentro de la organización.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	De manera presencial presentando la correspondiente boleta.	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	Tras la experiencia adquirida durante los años de operación de la organización se llegó a la conclusión de que esta es la mejor manera de desarrollar la

			política
<b>¿Para qué?</b>		Controlar los permisos, licencias e incapacidades que se pueden presentar durante las labores diarias de los colaboradores del San José Indoor Club.	


### **Conclusiones**

La política establece el proceso a seguir para poder obtener un permiso para ausentarse por un periodo a el trabajo.

La política contempla los escenarios en los cuales un colaborador puede obtener una incapacidad laboral y quienes son los responsables de cubrir dicha incapacidad monetariamente.

### **Recomendaciones**

Mantener activa la política para que los colaboradores puedan mantener de dichos beneficios dentro de la organización.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	1	<b>De</b>	1			
<b>Manual de políticas</b>							

#### 4.9.7 Amonestaciones

##### Objetivo

Mantener un control de las amonestaciones que se emiten a cada uno de los colaboradores del San José Indoor Club.

##### Declaración de la política

La acumulación de amonestaciones se sancionará de la siguiente manera:

No se podrán acumular más de dos amonestaciones verbales, la tercera implicará una amonestación escrita o bien a su consideración y estudio en el grado de la falta presentada, se podrá proceder con la suspensión laboral que se considere pertinente.

No se podrán acumular más de una amonestación escrita, la segunda implicará una suspensión laboral según se disponga.

De existir alguna situación disciplinaria luego de una suspensión, se realizará despido sin responsabilidad patronal según corresponda.

Tabla 33

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Amonestaciones			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Establecen el procedimiento para realizar una amonestación a un colaborador.	¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?	No se establecen las causas por las cuales se puede recibir una amonestación.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Instalaciones del San José Indoor Club.	¿En qué otro lugar podría hacerse?	Las situaciones que necesiten de una amonestación pueden ocurrir en cualquier lugar de las instalaciones del San José Indoor Club.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que sea necesario.	¿En qué otro momento se podría hacer?	Por la naturaleza de la política no se conoce el tiempo estimado en el que suceden las situaciones que requieren amonestación.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Jefe de recursos humanos	¿Qué otra persona podría hacerlo?	El jefe de recursos humanos es el encargado de tomar las decisiones y medidas referentes a los colaboradores del San José Indoor Club.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	De manera verbal y/o escrita.	¿De qué otra forma podría hacerse?	Son los medios establecidos por la ley según el Código de Trabajo.

<b>¿Para qué?</b>	Mantener un control de las amonestaciones que se emiten a cada uno de los colaboradores del San José Indoor Club.
-------------------	---


### **Conclusiones**

La política establece las implicaciones de recibir amonestaciones de cualquier índole en el San José Indoor Club.

La política no establece las causas por las cuales un colaborador puede hacerse acreedor de una amonestación.

### **Recomendaciones**

Es recomendable establecer las causas por las cuales un colaborador puede obtener una amonestación para que esta decisión se fundamente correctamente.

	<b>San José Indoor Club</b>	<b>Vigencia:</b>		
		<b>Código</b>		
		<b>Versión</b>		
		<b>Página</b>	1	<b>De</b>
<b>Manual de políticas</b>				

## **4.10 Políticas deportivas**

### **4.10.1 Tarifa de clases y uso de instalaciones**

#### **Objetivo**

Establecer la tarifa por el uso de las instalaciones deportivas, así como las clases impartidas de las disciplinas deportivas del San José Indoor Club.

#### **Declaración de la política**

Las tarifas de clases de las distintas actividades deportivas del San José Indoor Club son establecidas por la Junta Directiva, estas se establecen en concordancia con variables financieras.

Cada área deportiva posee su tarifa diferenciada dependiendo del tipo de clases sea individual o colectiva, en el caso del tenis la tarifa es fijada a través de la asociación interclubes.

Tabla 34

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Tarifa de clases y uso de instalaciones			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Establece la forma de fijar la tarifa por el uso de las instalaciones deportivas del San José Indoor Club	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	Es necesario mantener una evaluación de la tarifa anualmente contemplando criterios financieros.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Sala de Junta Directiva.	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	Por la naturaleza de la política es el lugar indicado debido a que las tarifas deben ser aprobadas en sesión de Junta Directiva.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que sea necesario.	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Es necesario evaluar la tarifa de forma anual.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Junta Directiva, Gerente Financiero, Gerente General.	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	Según la experiencia la forma más idónea de fijar la tarifa recae en las personas que actualmente ejecutan la política.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	Utilizando los medios electrónicos mediante las estimaciones financieras.	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	Tras la experiencia adquirida con los años de operación del San José Indoor Club se considera que el medio utilizado es el más idóneo.
<b>¿Para qué?</b>		Establecer la tarifa por el uso de las instalaciones deportivas, así como las clases impartidas de las	

	disciplinas deportivas del San José Indoor Club.
--	--

### **Conclusiones**


La política establece la forma en la cual las tarifas de las áreas deportivas son establecidas

La política no contempla los posibles aumentos, así como las evaluaciones a las cuales se pueden someter las tarifas de las áreas deportivas del San José Indoor Club.

### **Recomendaciones**

Es necesario evaluar la tarifa de las áreas deportivas de forma anual.



	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	1	<b>De</b>	1			
<b>Manual de políticas</b>							

#### 4.10.2 Torneos

##### Objetivo

Normar los torneos en los cuales participa y organiza el San José Indoor Club.

##### Declaración de la política

Cada actividad realizada por los comités deportivos debe ser calendarizada y presentada al inicio del periodo ante la Junta Directiva.

Existen diferentes tipos de torneos realizados, los intra muros, realizados por los comités deportivos del San José Indoor Club, en los cuales solo participan miembros socios dentro de las instalaciones. El otro tipo de torneo es el extra muro en el cual participan representantes del club en torneos externos sea a nivel de federación nacional o interclubes.

Tabla 35

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Torneos			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Establece los tipos de torneos en los cuales el San José Indoor Club participa y organiza.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	Actualmente la política contempla las variables con mayor importancia para ser desarrollada, por lo cual se puede considerar que funciona de la mejor manera.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Sala de Junta Directiva	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	Por la naturaleza de la política es el lugar indicado debido a que estos aportes deben ser aprobados en sesión de este órgano.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Una vez al año, al inicio del periodo	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Con respecto a la sucesión está establecida de esta manera debido a que por experiencia de las operaciones del San José Indoor Club, es el momento indicado.
<b>Persona</b> (¿quién?)	El presidente de cada comité deportivo	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	Según la experiencia el presidente es el representante del comité y por esa razón él es la persona idónea encargada de ejecutar dicha política.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	Mediante un documento formal donde se establecen las actividades que realizará el comité	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	Tras el análisis el medio actual es el más indicado para desarrollar la política.

	deportivo durante el año.		
<b>¿Para qué?</b>		Normar los torneos en los cuales se ve involucrado el San José Indoor Club.	


### **Conclusiones**

La política establece que todas las actividades y torneos que cada comité deportivo desee organizar deben ser calendarizadas.

La política establece los tipos de torneos en los cuales el San José Indoor Club puede estar involucrado.

### **Recomendaciones**

Continuar aplicando la política de forma activa, con el fin de orientar e instruir a los comités en cuanto a la participación de actividades.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	1	<b>De</b>	1			
<b>Manual de políticas</b>							

### 4.10.3 Aportes a comités deportivos

#### Objetivo

Establecer el control de las ayudas brindadas por el San José Indoor Club a los comités deportivos existentes.

#### Declaración de la política

El San José Indoor Club brinda ayuda o aportes a los distintos comités deportivos existentes. Cada comité debe presentar un cronograma con el presupuesto necesario para realizar actividades durante el periodo, la Junta Directiva decide el aporte y el tipo sea a nivel económico, en especie o ambos.

Cada comité puede optar por obtener patrocinadores con el fin de financiar actividades, sin embargo es de suma importancia que este acuerdo de patrocinio sea aprobado con el Gerente General mediante una reunión donde se establecen los términos del contrato el tiempo y la forma del patrocinio.

Tabla 36

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Aportes a comités deportivos			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Establece los tipos de ayuda que el San José Indoor Club aporta a cada comité deportivo. Norma la forma de presentar la solicitud de ayuda al comité.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	Establecer que los comités por cada clase ganan una parte del monto generado.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Sala de Junta Directiva	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	Por la naturaleza de la política es el lugar indicado debido a que estos aportes deben ser aprobados en sesión de este órgano.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Una vez al año, al inicio del periodo	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Con respecto a la sucesión está establecida de esta manera debido a que por experiencia de las operaciones del San José Indoor Club, es el momento indicado.
<b>Persona</b> (¿quién?)	El presidente de cada comité deportivo	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	Según la experiencia el presidente es el representante del comité y por esa razón él es la persona idónea encargada de ejecutar dicha política.

<b>Medios (¿Cómo?)</b>	De forma escrita mediante un documento donde se establezca el presupuesto necesario para desarrollar las actividades.	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	Tras el análisis el medio actual es el más indicado para desarrollar la política.
<b>¿Para qué?</b>		Establecer el control de las ayudas brindadas por el San José Indoor Club a los comités deportivos existentes.	

### **Conclusiones**


La política establece el periodo y el momento en el cual se otorgan aportes a los grupos organizados.

La política establece los parámetros bajo los cuales un comité deportivo puede establecer una relación de patrocinio.

La política no contempla que cada comité es auto suficiente y subsiste con el cobro de las cuotas de las distintas áreas deportivas.

### **Recomendaciones**

Incorporar dentro de la política la particularidad de que cada comité es auto suficiente.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	1	<b>De</b>	1			
<b>Manual de políticas</b>							

#### 4.10.4 Reservación de áreas deportivas

##### Objetivo

Establecer un medio ordenado para el uso de las instalaciones deportivas del San José Indoor Club.

##### Declaración de la política

Los socios titulares tienen prioridad en el momento de realizar la solicitud de las instalaciones deportivas en ciertas horas del día establecidas por el comité correspondiente. Las reservaciones se realizan de forma presencial o de forma telefónica y se les da prioridad a las solicitudes realizadas de manera física al momento de asignar la cita de uso de las instalaciones.

Durante el día se imparten clases de las distintas disciplinas deportivas con las que cuenta el San José Indoor Club, estas clases se deben respetar a la hora de asignar las distintas citas para uso de las instalaciones deportivas.

Tabla 37

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Reservación de áreas deportivas			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Establece la forma de asignar las instalaciones deportivas para el uso y disfrute de los socios.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	Se debe establecer una política más acorde con la misión del club donde integre a todos los socios a utilizar las instalaciones.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Área de cajas de cada instalación deportiva	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	El área fue creada y diseñada para atender la necesidad de asignar las instalaciones por esta razón, es el lugar indicado.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Diariamente a partir de las 8 am	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Por la naturaleza de la política en cada momento se realiza la asignación de instalaciones deportivas
<b>Persona</b> (¿quién?)	Cajero de la respectiva área deportiva	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	La experiencia a lo largo del tiempo de operación declara que el cajero es la persona idónea para desempeñar la política.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	De manera física presentándose en las instalaciones de las respectivas cajas deportivas. De manera telefónica llamando a la respectiva caja deportiva.	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	La experiencia de los comités estableció dichos medios como los idóneos para la reservación de las instalaciones deportivas.



<b>¿Para qué?</b>	Establecer un medio ordenado para el uso de las instalaciones deportivas del San José Indoor Club.
-------------------	--


### **Conclusiones**

La política establece el horario en el cual los socios pueden hacer la reservación de un área deportiva.

La política establece los medios por los cuales se puede hacer una reservación de un área deportiva.

### **Recomendaciones**

Aplicar la política de la manera más equitativa posible dentro de los parámetros establecidos beneficiando a todos los socios del San José Indoor Club.

	<b>San José Indoor Club</b>			<b>Vigencia:</b>			
				<b>Código</b>			
	<b>Versión</b>						
	<b>Página</b>	1	<b>De</b>	2			
<b>Manual de políticas</b>							


#### **4.11 Política de Eventos especiales**

##### **Objetivo**

Establecer los parámetros y lineamientos que rigen el contrato de un evento especial en las instalaciones del San José Indoor Club.

##### **Declaración de la política**

1. Queda entendido que el San José Indoor Club se prepara para dar el servicio al número de personas señaladas y que el contratante pagará el total de este contrato, aun cuando la asistencia fuera menor a la señalada.
2. Cuando una actividad se necesite extender más de lo convenido se deberá pedir la autorización correspondiente, el contratante reintegrará al San José Indoor Club el pago de las horas extra.
3. Todos aquellos cargos producto de daños ocasionados por los asistentes del evento, así como faltantes de menaje serán cobrados contra factura al contratante.
4. El montaje no se podrá alterar ya empezado el evento, habrá un máximo de 10 personas por mesa.
5. El menú que se servirá será únicamente el escrito al reverso.

	<b>San José Indoor Club</b>	<b>Vigencia:</b>			
		<b>Código</b>			
		<b>Versión</b>			
		<b>Página</b>	2	<b>De</b>	2
<b>Manual de políticas</b>					

6. Una vez firmado el contrato y estipulado la cantidad de asistentes no se podrá disminuir, se podrá aumentar únicamente 15 días hábiles antes del evento.
  
7. El San José Indoor Club en lo que se refiere a sonido, música, animación, y decoración no tendrá ninguna responsabilidad ni ofrecerá este servicio al contratante.

Tabla 38

## Análisis Quintiliano

Nombre de la Política: Eventos especiales			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Establece los considerandos del contrato de un evento especial.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	<p>Se debe establecer y definir un croquis en el cual se muestra las posiciones de las áreas a utilizar.</p> <p>Establecer el tipo de descuento que se va a aplicar al realizar el evento en las instalaciones.</p> <p>Establecer un depósito de garantía acorde a las necesidades del departamento.</p> <p>Establecer la forma de pago del contrato.</p> <p>Ampliar las disposiciones a cumplir por los invitados.</p>
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Oficinas crédito y cobro	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	La política debe ser ejecutada en la oficina de crédito y cobro, ya que es el lugar donde se ejecutan los contratos para eventos especiales.
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Cada vez que sea necesario	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Por la naturaleza de la actividad la política no tiene un periodo establecido para ser ejecutada, ya que se realiza cada vez que se solicite o se realice un contrato para un evento especial dentro de las

			instalaciones del San José Indoor Club.
<b>Persona (¿quién?)</b>	Ejecutiva de eventos especiales.	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	La experiencia a lo largo del tiempo de operación declara que el ejecutivo de eventos especiales es la persona idónea para desempeñar la política.
<b>Medios (¿Cómo?)</b>	De forma física.	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	Se puede implementar una boleta o contrato digital.
<b>¿Para qué?</b>		Establecer los parámetros y lineamientos que rigen el contrato de un evento especial en las instalaciones del San José Indoor Club.	

## Conclusiones

La política establece distintas disposiciones de manera muy general.

La política no incorpora temas como los descuentos que se pueden aplicar, la necesidad de un depósito de garantía y la forma de pago que recibe el San José Indoor Club.

La política no establece el uso de un croquis en el cual se ordene la actividad.

La política no muestra las disposiciones que deben cumplir los invitados en cada evento organizado dentro de las instalaciones del San José Indoor Club.

## Recomendaciones

Se debe establecer y definir un croquis en el cual se muestra las posiciones de las áreas a utilizar.

Establecer el tipo de descuento que se va a aplicar al realizar el evento en las instalaciones.

Establecer un depósito de garantía acorde a las necesidades del departamento.

Establecer la forma de pago del contrato.

Ampliar las disposiciones a cumplir por los invitados.

## **4.12 Procedimiento de caja chica**

### **4.12.1 Objetivo**

Establecer los pasos que deben seguir los colaboradores para el uso de la caja chica en el San José Indoor Club.

### **4.12.2 Alcance**

El procedimiento abarca desde la entrega de la factura de compra por parte del mensajero hasta la recepción del cheque del reintegro.

### **4.12.3 Áreas que abarca**

- Tesorería
- Financiero Contable
- Gerencia
- Proveeduría

### **4.12.4 Políticas**

- El fondo de caja chica es de ¢1 600 000
- Se realizan pagos inferiores a ¢50 000
- Los aumentos al fondo quedan sujetos a la solicitud del encargado.
- Los arqueos son realizados semanalmente.
- El cheque emitido debe ir a nombre del encargado de la caja chica.
- La factura debe estar a nombre del San José Indoor Club.

#### **4.12.5 Responsables**

- Encargado de tesorería
- Contador
- Cuentas por pagar
- Gerente General
- Proveeduría

#### **4.12.6 Formularios**

- Facturas
- Emisión de cheque

#### **4.12.7 Frecuencia**

- Diaria

#### **4.12.8 Aplicaciones computacionales**

- Sistema contable.

#### **4.12.9 Conceptos clave**

Arqueo de Caja: Es el corte de caja complementado con el recuento o la verificación de las existencias en efectivo y de los documentos que forman parte del saldo de la cuenta respectiva a una fecha determinada.



#### 4.12.10 Descripción de actividades

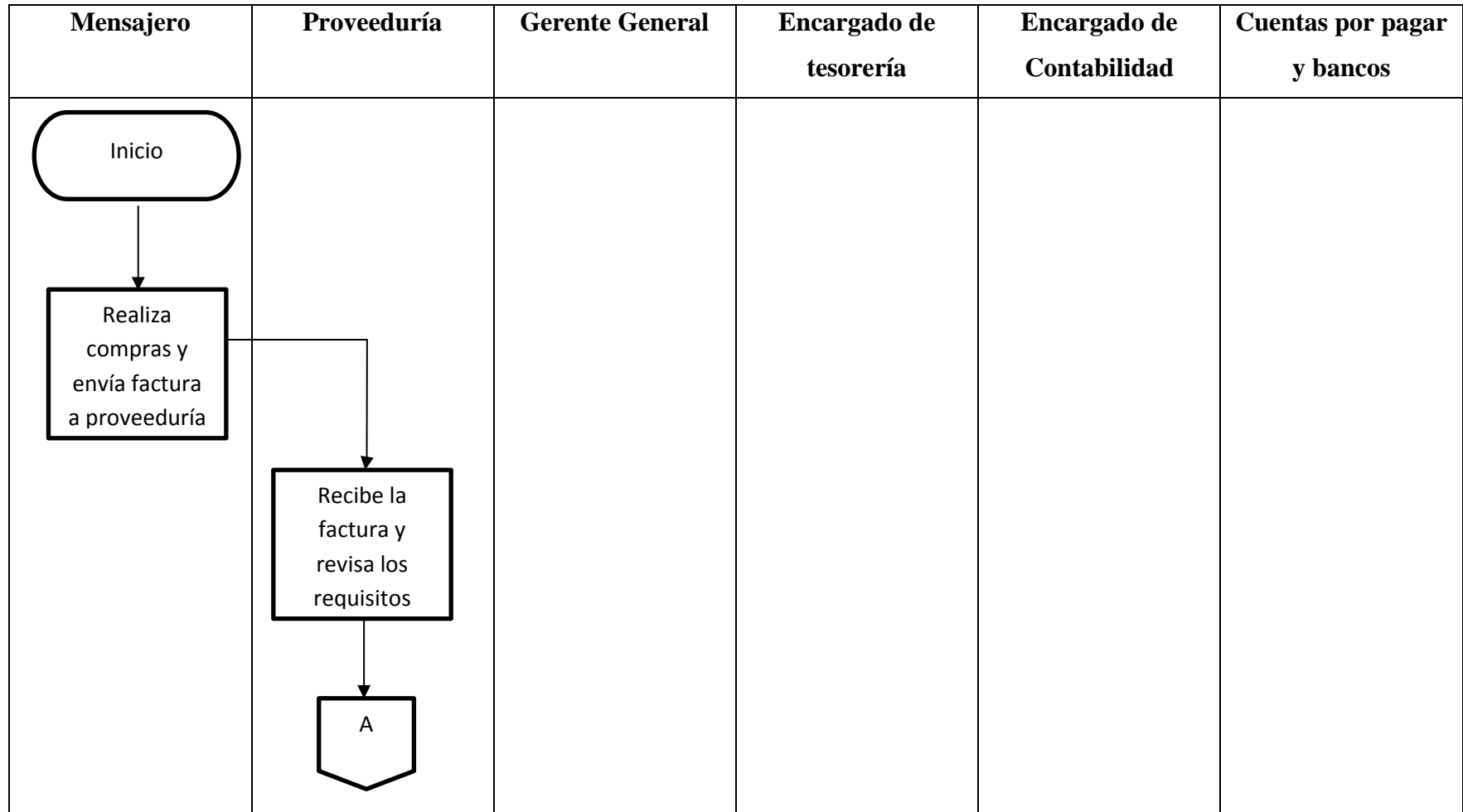
**Tabla 39**

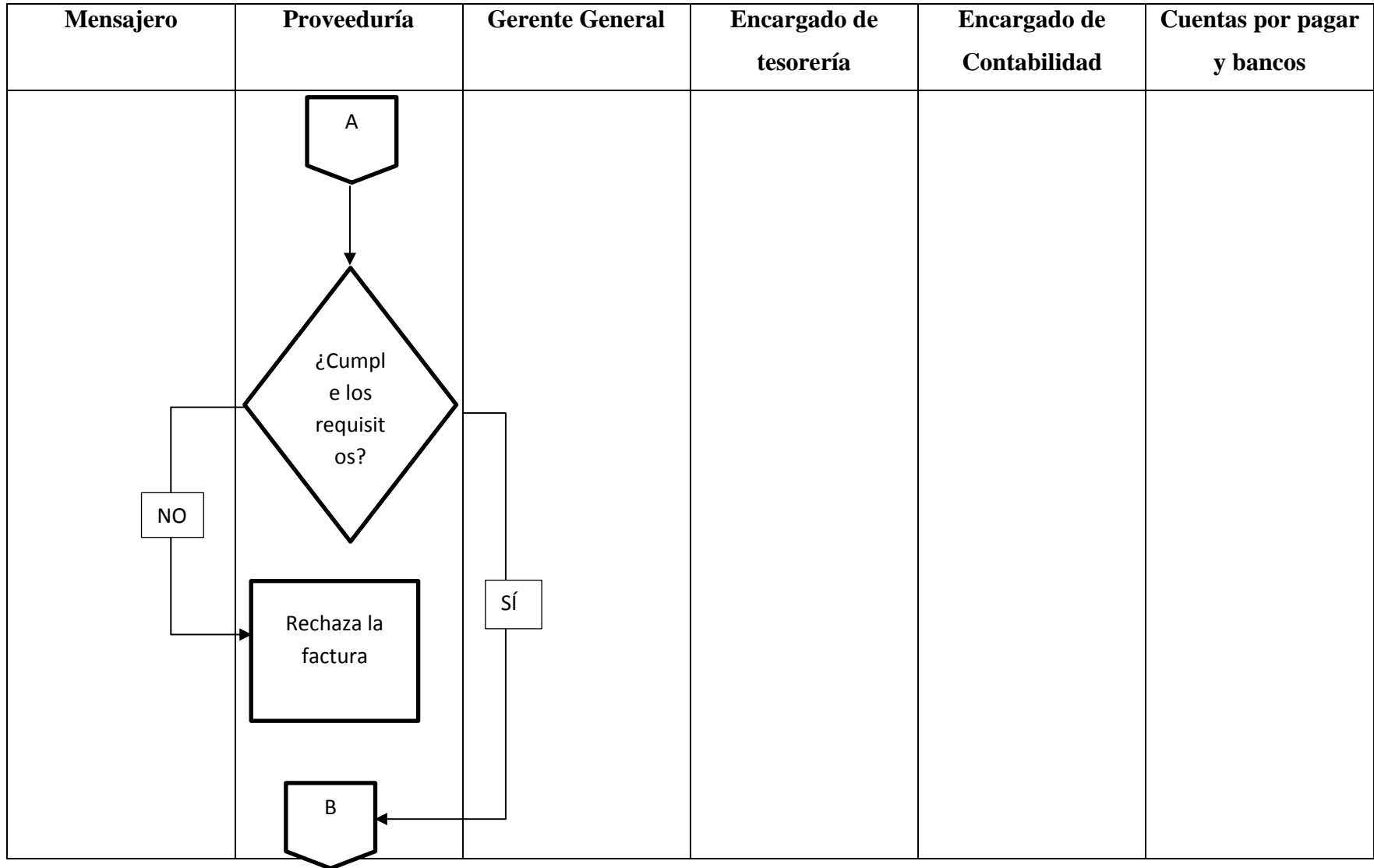
##### Descripción de actividades

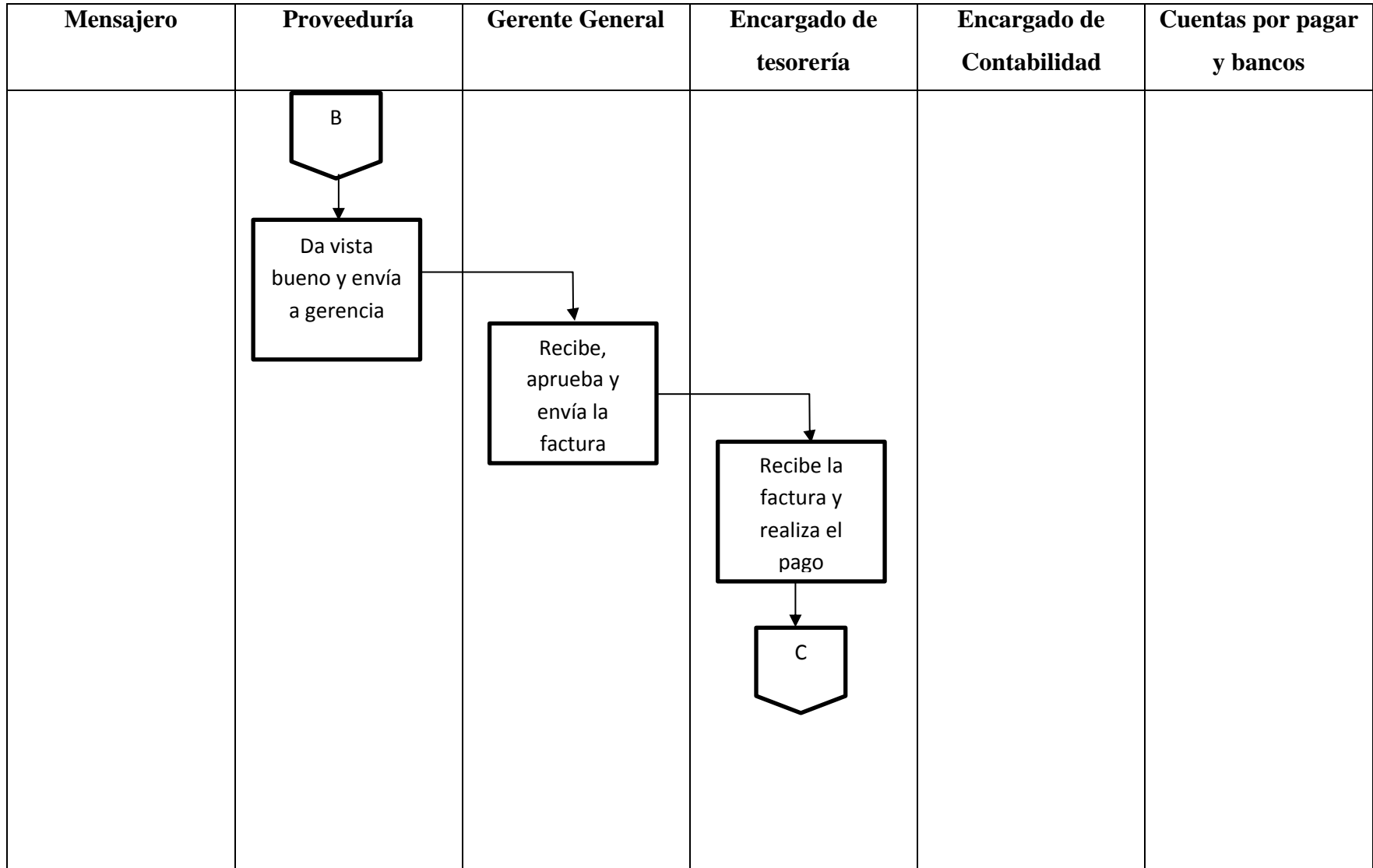
<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
1	Realiza compras y envía factura a proveeduría	Mensajero
2	Recibe la factura de compra y revisa que cumpla con los requisitos	Proveduría
3	¿Cumple con los requisitos? No paso 4 Si paso 5	Proveduría
4	rechaza la factura y repite paso 1	Proveduría
5	Da visto bueno, y la envía a la Gerencia General.	Proveduría
6	Recibe, aprueba y envía la factura	Gerente General
7	Recibe la factura y procede al pago.	Encargado de tesorería
8	Registra la factura en el sistema contable	Encargado de tesorería
9	Solicita la reposición de efectivo mediante solicitud de cheque	Encargado de tesorería
10	Envía solicitud de cheque a contabilidad	Encargado de tesorería
11	Recibe la solicitud y revisa las cuentas	Encargado de Contabilidad
12	¿Cuentas correctas? No paso 14 Si paso 15	Encargado de Contabilidad
13	Corrige las cuentas correctamente en el sistema	Encargado de Contabilidad
14	Envía solicitud a cuentas por pagar y bancos	Encargado de Contabilidad
15	Recibe la solicitud y procede a realizar el cheque	Cuentas por pagar y bancos
16	Envía cheque a tesorería	Cuentas por cobrar y bancos

17	Recibe y firma cheque, entrega copia a cuentas por pagar	Encargado de tesorería
18	Realiza el cambio del cheque.	Encargado de tesorería.

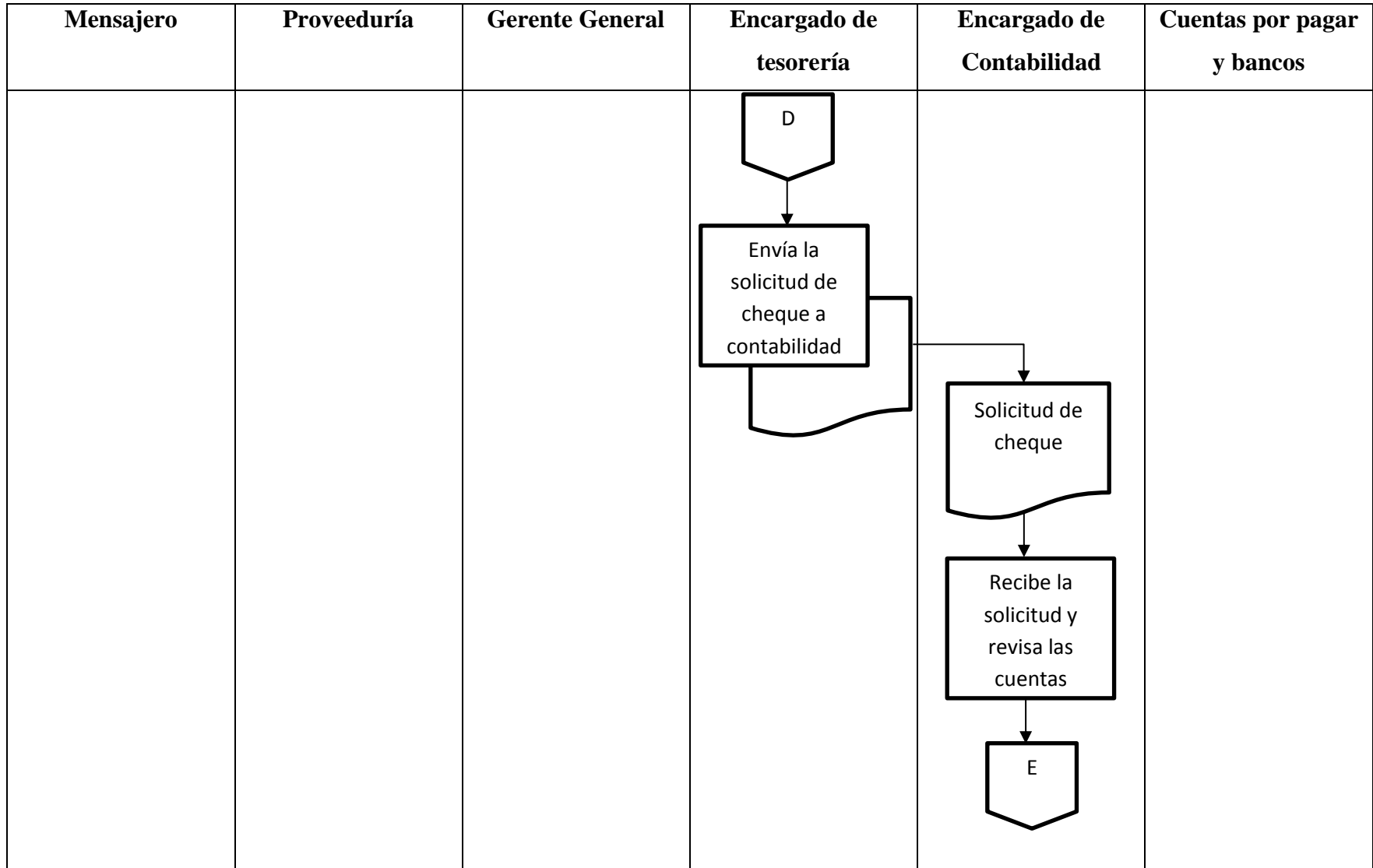
## 4.12.11 Diagrama

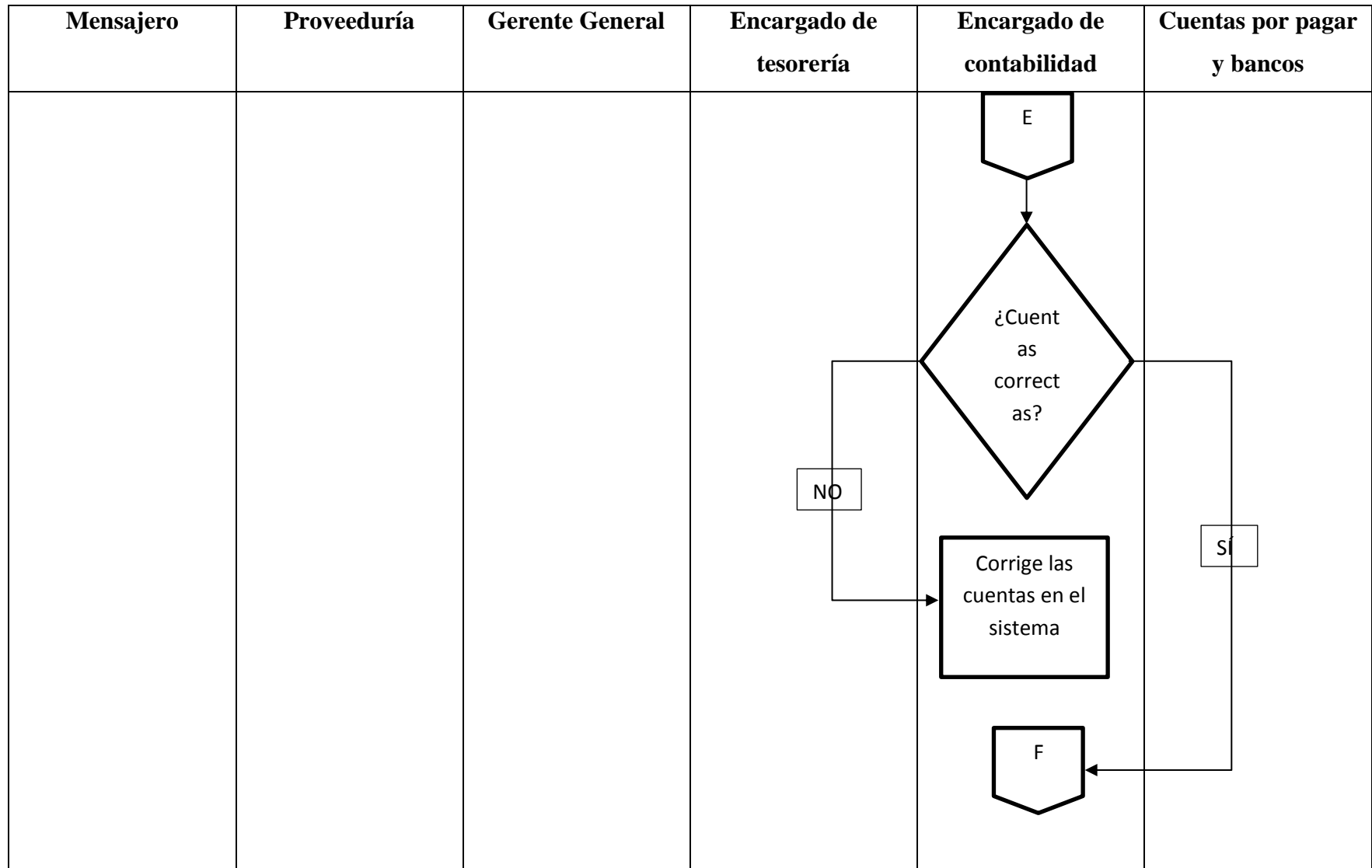




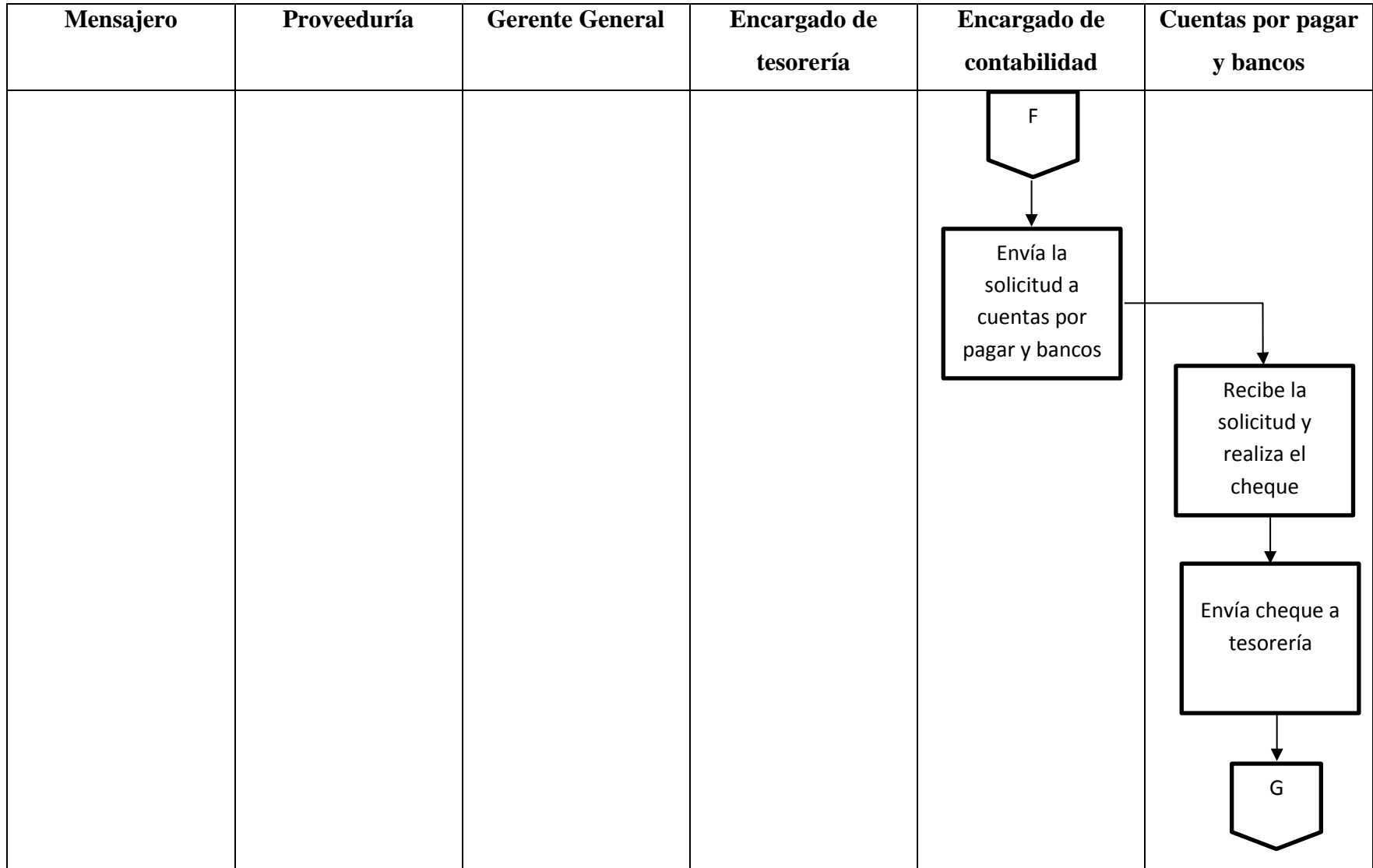


<b>Mensajero</b>	<b>Proveduría</b>	<b>Gerente General</b>	<b>Encargado de tesorería</b>	<b>Encargado de Contabilidad</b>	<b>Cuentas por pagar y bancos</b>
			<pre>graph TD; C{{C}} --&gt; A[Registra la factura en el sistema contable]; A --&gt; B[Solicita la reposición de efectivo.]; B --&gt; D{{D}}</pre>		









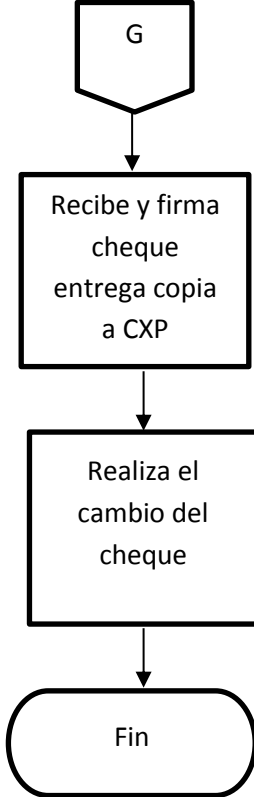
Mensajero	Proveduría	Gerente General	Encargado de tesorería	Encargado de contabilidad	Cuentas por pagar y bancos
			 <pre>graph TD; G{{G}} --&gt; A[Recibe y firma cheque entrega copia a CXP]; A --&gt; B[Realiza el cambio del cheque]; B --&gt; C([Fin]);</pre>		

Tabla 40

## Análisis Quintiliano

Procedimiento de Caja Chica			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)	Establece el procedimiento de solicitud de reposición de caja chica del San José Indoor Club.	<b>¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?</b>	Es importante que el contador le indique al encargado de tesorería cuales errores cometió a la hora de ingresar las facturas al sistema.
<b>Lugar</b> (¿dónde?)	Oficina de tesorería	<b>¿En qué otro lugar podría hacerse?</b>	Por la naturaleza del procedimiento no puede ser desarrollado en otro lugar
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)	Diariamente	<b>¿En qué otro momento se podría hacer?</b>	Por la naturaleza del procedimiento realizarlo de forma diariamente es lo ideal.
<b>Persona</b> (¿quién?)	Encargado de tesorería Gerente General Gerente Financiero Encargado de Cuentas por pagar Contador	<b>¿Qué otra persona podría hacerlo?</b>	Los actores involucrados son los idóneos para el correcto desarrollo del procedimiento.
<b>Medios</b> (¿Cómo?)	De forma escrita mediante la solicitud de cheque.	<b>¿De qué otra forma podría hacerse?</b>	La experiencia adquirida en el transcurso del tiempo de operaciones concluye que la forma que actualmente se utiliza es la indicada.
<b>¿Para qué?</b>		Establecer los pasos que deben seguir los colaboradores para el uso de la caja chica en el	

	San José Indoor Club.
--	-----------------------

### **Conclusiones**

Se identificó el procedimiento de caja chica

El procedimiento no se encontraba registrado por lo que se procedió a realizarlo

Existen políticas con respecto al uso de caja chica.

El procedimiento no contemplaba retroalimentación por parte del encargado de contabilidad si las cuentas no se encontraban claras.

### **Recomendaciones**

Es importante que el contador le indique al encargado de tesorería cuales errores cometió a la hora de ingresar las facturas al sistema.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

---

En este apartado se generan las conclusiones obtenidas en el análisis de la situación actual. Además, se recomienda el Manual de Procedimientos y sus usos.

## 5.1 Conclusiones

Se determinó que actualmente se realizan 33 actividades que involucran políticas en el San José Indoor Club, de las cuales la mayoría no se encontraban documentados, por lo que se realizó su debida documentación.

Se encontraron dos políticas administrativas, dos políticas de Junta Directiva, tres políticas financiero contable, seis políticas de crédito y cobro, tres políticas de costos, dos políticas de servicios generales, una política de tesorería, dos políticas de proveeduría, siete políticas de Recursos Humanos, cuatro políticas deportivas, una política de eventos especiales.

Se recolectó la información correspondiente a cada uno de las políticas, y se documentaron en el manual.

Se realizó un análisis de las políticas, con la ayuda de la herramienta del Hexámetro de Quintiliano, donde se detectaron diferencias, las cuales permitieron realizar una propuesta para mejorar las políticas.

Se realizó una propuesta detallada de las políticas, proponiendo mejoras para aumentar la eficiencia en cada uno de ellos.

Se recolecto a información referente al procedimiento de caja chica y se documentó

Se realizó un análisis del procedimiento de caja chica, con ayuda de la herramienta del Hexámetro Quintiliano, donde se detectaron deficiencias relevantes para la propuesta final.

Se realizó una propuesta del procedimiento de caja chica, mejorando las deficiencias encontradas.

## **5.2 Recomendaciones**

Implementar la propuesta en cada uno de los departamentos del San José Indoor Club.

Realizar una revisión anual de las políticas para detectar si es recomendable realizar cambios en ellas.

Dar a conocer las políticas a los colaboradores que laboran actualmente en el San José Indoor Club.

Incorporar al manual de procedimientos actual el procedimiento de caja chica elaborado.

Establecer un manual de inducción por cada área de trabajo de la organización.

# **CAPÍTULO VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

En este apartado se presenta las referencias bibliográficas utilizadas en la realización de la investigación.



## 6.1 Referencias bibliográficas

- Barrera, E. (2013). *Diseño organizacional centrado en el cliente: Teoría y práctica en empresas sociales* Bogotá: Colombia: Ecoe Ediciones.
- Benjamín, E. & Fincowsky, F. (2014). *Organización de Empresas*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (Tercera ed.) Bogotá: Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Borda, M. (2013). *El proceso de investigación. Visión general de su desarrollo* (1 ed.) Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte
- Carvajal, L. (2013, 14 de Enero). *Sujeto de investigación* (No. 5) Colombia: Universidad del Valle.
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: el capital humano de las organizaciones* (novena ed.) México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2012). *Teoría General de la Administración* Bogotá: Colombia: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chávez, C. (2015). *Técnicas organizacionales y teorías administrativas: diccionario de recursos humanos* (Costa Rica ed.) Buenos Aires: Editorial Brujas.
- Cruz, I. (2014). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos* Madrid, España : Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España .

- Del cid, A., Méndez, R. & Sandoval, F. (2007). *Investigación fundamento y metodología* (primera ed.) México: Pearson Educación México.
- Fernández, E. & Junquera, B. (2013). *Iniciación a los recursos humanos* Cantabria, España: Septem Ediciones.
- Fincowsky, F. & Benjamín, E. (2009). *Organización de empresas* (tercera ed.) México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad* (Tercera ed.) México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y Productividad*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Gómez, M. (2017). *Elementos de Estadística Descriptiva* (Vigesimocuarta reimpresión de la tercera ed.) San José, Costa Rica: EUNED.
- Hernández, C. (2012). *Análisis Administrativo técnicas y métodos* (Octava reimp. de la primera ed.) San José, Costa Rica: EUNED.
- Hernández, R., Fernández, C. & Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.) México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Huamán, D. (2011). *Fuentes de información* Perú: OPS/OMS.
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2014). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta ed.) México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.

- Losantos, M. (2011). *Fuentes de información: tipos y características* Catalunya España: Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya.
- Olea, D. & Pacheco, R. (2012). *Marketing, la administración y la gerencia básica para las pymes colombianas* Bogotá: Colombia: Universidad Piloto de Colombia.
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional* (cuarta ed.) Bogotá: Colombia: Ecoe Ediciones.
- Rodríguez, J. (2012). *Cómo Elaborar y usar los manuales administrativos* México: CENGAGE LEARNING.
- Rojas, C. (2012). *Elaboración de un Manual de Procedimientos integrado a las Normativas ISO 9001:2008 y Global. G.A.P. 4.0. Para la Planta Empacadora de Piña de la Empresa Agrícola Industrial La Lydia S.A.* Obtenido de Docplayer: [http://docplayer.es/5172598-Instituto- Tecnológico-de- Costa-Rica- Sede-Regional- San Carlos-escuela- de-administración- de-empresas.html](http://docplayer.es/5172598-Instituto-Tecnológico-de-Costa-Rica-Sede-Regional-San-Carlos-escuela-de-administración-de-empresas.html)
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica* (decimoctava ed.) México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.

## 6.2 Referencias directas

- Calderón. C. Gerente General San José Indoor Club, San José, 2017
- Chavarría. J. Jefe Recursos Humanos San José Indoor Club, San José, 2017
- Chaves. K. Ejecutiva de eventos especiales, San José Indoor Club, San José, 2017
- Chinchilla M. Eventos especiales San José Indoor Club, San José, 2017
- Conejo. A. Cuentas por pagar y bancos San José Indoor Club, San José, 2017
- Coto. M. Secretaría gerencia San José Indoor Club, San José, 2017
- Flores. C. Gerente de operaciones San José Indoor Club, San José, 2017
- Fonseca. M. Encargado de costos San José Indoor Club, San José, 2017
- Gonzales. S. Gerente A y B San José Indoor Club, San José, 2017
- Muñoz. D. Generalista de Recursos Humanos San José Indoor Club, San José, 2017
- Quirós. C Gerente Financiero San José Indoor Club, San José, 2017
- Ramírez. N. Auxiliar contable San José Indoor Club, San José, 2017
- Rodríguez. L. Tesorería. San José Indoor Club, San José, 2017
- Sequeira. M. Gerente deportivo San José Indoor Club, San José, 2017
- Valverde. C. Proveduría San José Indoor Club, San José, 2017
- Zarate. M. Jefe crédito y cobro San José Indoor Club, San José, 2017

# **CAPÍTULO VII. APÉNDICES Y ANEXOS**

---

En este apartado se presenta los documentos elaborados por el investigador.

**Apéndice 1: cuestionario elaboración del procedimiento**

Cuestionario # \_\_\_\_

Fecha de aplicación \_\_/\_\_/\_\_\_\_

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de generar la información necesaria para la elaboración del procedimiento de inversión. Se le pide muy amablemente contestar cada pregunta, siendo lo más claro posible. La información que se suministre es de carácter confidencial y para uso exclusivo de la presente investigación.

**Datos Generales**

1. Nombre del procedimiento

---

2. Unidad administrativa a la que pertenece

---

**Descripción de los procedimientos**

3. Propósito del procedimiento (objetivo o fin que persigue el procedimiento).

---

---

4. Frecuencia

 Diario    Semanal    Mensual    Ocasional

5. Puesto (s) responsables de la ejecución del procedimiento.

---

---

6. Personal involucrado en la realización del procedimiento (alcance)

---

---

7. Políticas, normativas o reglamentos que intervienen en este procedimiento.

---

---

8. Documentos y formularios necesarios para la ejecución del procedimiento.

---

---

9. Sistemas de información utilizados en el procedimiento

---

---

### **Descripción específica de las actividades**

9. Descripción del proceso (describa en forma detallada los pasos a seguir para realizar el procedimiento). Utilizar hojas adicionales de ser necesario

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

10. Observaciones adicionales que considere que se deben de tomar en cuenta en la descripción del procedimiento que acaba de realizar para una mejor comprensión del mismo.

---

---

---

---

---

*¡Muchas gracias por su colaboración!*

---

*Firma del colaborador*



**Apéndice 2 cuestionario elaboración de políticas**

Cuestionario # \_\_\_\_

Fecha de aplicación \_\_/\_\_/\_\_\_\_

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de generar la información necesaria para la elaboración del manual de políticas. Se le pide muy amablemente contestar cada pregunta, siendo lo más claro posible. La información que se suministre es de carácter confidencial y para uso exclusivo de la presente investigación.

Nombre de la política

---

Nombre del encargado

---

Departamento

---

Objetivo que persigue la política

---

---

Cuáles son las posibles consideraciones a tomar en cuenta para elaborar dicha política formalmente

---

---

---

---

---



### Apéndice 3 análisis Hexámetro de Quintiliano

Nombre de la Política:			
Hexámetro de Quintiliano		Análisis crítico de los datos	
<b>Propósito</b> (¿qué?)		¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué se puede dejar de hacer?	
<b>Lugar</b> (¿dónde?)		¿En qué otro lugar podría hacerse?	
<b>Sucesión</b> (¿Cuándo?)		¿En qué otro momento se podría hacer?	
<b>Persona</b> (¿quién?)		¿Qué otra persona podría hacerlo?	
<b>Medios</b> (¿Cómo?)		¿De qué otra forma podría hacerse?	
<b>¿Para qué?</b>			

