



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

TOMO II



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

CONTENIDO

Contenido

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	2
1.1. Manuales administrativos.....	3
1.1.1. Definición.....	3
1.1.2. Características	3
1.2. Manual de procedimientos	4
1.2.1 Definición.....	4
1.2.2 Contenido	4
1.3. Procedimiento	5
1.3.1. Definición.....	5
1.4. Diagrama de flujo.....	5
1.4.1. Definición.....	5
1.4.2. Simbología	6
1.5. Formularios	8
1.5.1. Definición.....	8
1.5.2. Importancia de los formularios.....	8
1.6. Políticas	8
1.7. Manual de políticas	10
1.7.1. Contenido del manual de políticas	10
A. Introducción	10
B. Organigramas	10
C. Declaración de políticas	11
1.8. Variables de estudio	11
1.8.1. Logotipo de la organización.....	11
1.8.2. Nombre de la organización.....	11
1.8.3. Fecha de elaboración.....	11
1.8.4. Numeración de páginas	11
1.8.5. Nombre del procedimiento.....	11

1.8.6.	Contenido	11
1.8.7.	Objetivo del procedimiento	12
1.8.8.	Responsable.....	12
1.8.9.	Políticas o Normativa	12
1.8.10.	Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos	12
1.8.11.	Alcance.....	12
1.8.12.	Aplicaciones computacionales	12
1.8.13.	Conceptos clave.....	12
1.8.14.	Código del procedimiento	13
1.8.15.	Frecuencia con la que se ejecuta el proceso	13
1.8.16.	Conceptos a aclarar	13
1.9.	Formato de presentación de las variables.....	14
CAPÍTULO II. PROPUESTA.....		16
2.1.	Manual de políticas	17
2.2.1	Introducción	17
2.2.2	Organigrama	18
2.2.3	Políticas Administrativas.....	19
A.	Conformación de grupos	19
B.	Aportes a grupos organizados	20
2.2.4	Políticas de Junta Directiva	21
A.	Nombramiento de comisiones de apoyo	21
B.	Registro y seguimiento de acuerdos.....	21
2.2.5	Políticas de Financiero Contable.....	23
A.	Cierre de cajas	23
B.	Pagos en cheques y transferencia electrónicas	24
C.	Documentos por cobrar	25
2.2.6	Políticas de Crédito y Cobro	26
A.	Venta de acciones.....	26
B.	Traspaso de acciones.....	26
C.	Membresía.....	27
D.	Membresía diplomática.....	28

E. Cobro de cuotas.....	29
F. Socios morosos.....	30
2.2.7 Políticas de Costos	32
A. Precios de alimentos y bebidas.....	32
B. Inventario	32
C. Estandarización de recetas	33
2.2.8 Políticas de Servicios Generales.....	34
A. Ingreso de invitados	34
B. Artículos perdidos	35
2.2.9 Políticas de Tesorería	36
A. Cajas.....	36
2.2.10 Políticas de Proveeduría	37
A. Cotizaciones	37
B. Compras	38
2.2.11 Políticas de Recursos Humanos	40
A. Proceso de selección y contratación.....	40
B. Ascensos.....	41
C. Salarios y remuneraciones.....	42
D. Vacaciones	45
E. Llegada tardías y ausencias	45
F. Incapacidades, licencias y permisos.....	47
G. Amonestaciones	48
2.2.12 Políticas Deportivas.....	49
A. Tarifa de clases y uso de instalaciones.....	49
B. Torneos.....	49
C. Aportes a comisiones deportivos.....	50
D. Reservación de áreas deportivas.....	50
2.2.13 Políticas eventos especiales.....	52
2.2. Manual de procedimientos	57
2.1.1. Tabla de contenido	57
2.1.2. Objetivo.....	58

2.1.3.	Alcance.....	58
2.1.4.	Áreas que abarca	58
2.1.5.	Políticas	58
2.1.6.	Responsables	59
2.1.7.	Formularios o documentos	59
2.1.8.	Frecuencia	59
2.1.9.	Aplicaciones computacionales	59
2.1.10.	Conceptos claves	59
2.1.11.	Descripción de actividades	60
2.1.12.	Diagrama de flujo.....	62
2.1.13.	Cambios al manual	70
2.1.14.	Anexos.....	70
CAPÍTULO III. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		72

Tabla de Figuras

Ilustración 1 Simbología ANSI.....	7
------------------------------------	---

Introducción

El presente trabajo busca estandarizar procesos y acciones necesarias para brindar un servicio de calidad de una manera equitativa a cada socio, a través de la elaboración de un manual de políticas generales y el procedimiento de caja chica, ajustado a las necesidades actuales que posee la organización.

En este tomo se presentará la propuesta elaborada del manual de políticas generales y el procedimiento de caja chica que permitirá al San José Indoor Club operar de una manera más ordenada y brindará una guía de como tomar decisiones a la hora gestionar las labores diarias de cada colaborador, lo cual retribuirá en beneficio para todos los socios accionistas con los que cuenta la organización.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

En este capítulo se presenta la información general del San José Indoor Club, asimismo, el contenido teórico necesario para el manual.

1.1. Manuales administrativos

1.1.1. 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”.

1.1.2. 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.

1.2. Manual de procedimientos

1.2.1 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.

1.2.2 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 son 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.

1.3. Procedimiento

1.3.1. 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).

1.4. Diagrama de flujo

1.4.1. 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.

1.4.2. 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, estos son elaborados por las siguientes instituciones:

- 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 1.
- 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

Ilustración 1 Simbología ANSI

Símbolo	Representa
	Inicio o término. 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.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. 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

1.5. Formularios

1.5.1. 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)

1.5.2. 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.

1.6. 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, apearse 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 ejecutó de la manera correcta.

1.7. 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.

1.7.1. 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.

1.8. Variables de estudio

1.8.1. Logotipo de la organización

Representación gráfica que distingue a la organización.

1.8.2. Nombre de la organización

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

1.8.3. Fecha de elaboración

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

1.8.4. Numeración de páginas

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

1.8.5. Nombre del procedimiento

Descripción general que tiene el procedimiento que se busca documentar.

1.8.6. 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).

1.8.7. Objetivo del procedimiento

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

1.8.8. Responsable

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

1.8.9. Políticas o Normativa

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

1.8.10. Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos

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

1.8.11. Alcance

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

1.8.12. Aplicaciones computacionales

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

1.8.13. 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).

1.8.14. 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.

1.8.15. Frecuencia con la que se ejecuta el proceso


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

1.8.16. 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.

1.9. Formato de presentación de las variables

- Portada

		SAN JOSÉ INDOOR CLUB S.A. DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE		Elaborado por:	
				Firma:	
				Autorizado por:	
PDFC-		PROCEDIMIENTO		Firma:	
Versión:	1			Página:	

- Encabezado


		SAN JOSÉ INDOOR CLUB S.A. DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE		Código:	PDFC-
				Número de	
		PROCEDIMIENTO		Página:	

- Tabla de contenido
- Objetivo
- Alcance
- Áreas que abarca
- Descripción
- Políticas
- Responsables
- Formularios o Documentos
- Frecuencia
- Aplicaciones Computacionales
- Conceptos Claves
- Descripción de Actividades

Paso	Descripción	Responsable

- Diagrama de Flujo

- Cambios al manual


 san jose indoor club	REGISTRO DE CAMBIOS AL MANUAL			
	Código del manual: PDFC-			
	Aprueba:			
Numero de actualización	Cambio realizado	Fecha		
		Día	Mes	Año

- Anexos

CAPÍTULO II. PROPUESTA

En este apartado se presenta la propuesta generada por el estudiante.


2.1. Manual de políticas

	San José Indoor Club	Vigencia: Junio 2017			
		Código	PG-001		
		Versión	1		
		pagina	1	de	40
Manual de políticas					

2.2.1 Introducción

Los Gerentes actualmente enfrentan grandes problemáticas al momento de mantener un continuo control de las operaciones diarias en las organizaciones, por tal razón es importante establecer políticas generales que orienten al colaborador a desempeñarse de la mejor manera.


El siguiente manual explica al usuario como tomar decisiones dentro de la organización reduciendo la ansiedad en el trabajo y brindar información acerca del funcionamiento, cultura organizacional y valores a los colaboradores del San José Indoor Club.

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 017		
				Código		PG-001
	Versión		1			
	Página		2	de	40	
Manual de políticas						

2.2.2 Organigrama

ORGANIGRAMA
SAN JOSE INDOOR CLUB S.A.
 2017



	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código		PG-001
	Versión		1			
	Página		3	de	40	
Manual de políticas						

2.2.3 Políticas Administrativas

A. Conformación de grupos


Se entiende como grupo organizado todas aquellas actividades en las cuales los socios se congregan para realizar actividades culturales y/o de esparcimiento dentro o fuera de las instalaciones utilizando recursos del San José Indoor Club.

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

Los requisitos necesarios para crear un grupo organizado corresponden en primera instancia a enviar un documento a la Gerencia explicando la necesidad de la creación del grupo, así como de la participación de al menos 20 socios, esto con el fin de fomentar la participación y acercamiento de los asociados en dichas actividades.

Se debe nombrar un coordinador del grupo organizado, el cual velará por la organización de las actividades.

Todos los grupos organizados deberán cumplir con dichas disposiciones, para operar de manera continua.


	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código		PG-001
	Versión		1			
	Página		4	De	40	
Manual de políticas						

B. Aportes a grupos organizados

Los grupos organizados deben ser auto sostenibles en sus operaciones, para lo cual establecerán una cuota mensual la cual estará distribuida de la siguiente manera un 70% para cubrir los costos relacionados al instructor o invitados, y un 30% para cubrir los costos administrativos y operativos del club.

La cuota será cancelada en las oficinas del área de crédito y cobro, o en las áreas designadas por la administración.

En caso de necesitar colaboración, deberá ser solicitada a la Gerencia mediante un documento formal en el cual se definirá el tipo de ayuda, la Gerencia brindará aportes trimestralmente, inferiores a ₡300 000, sujetos al estudio de la Gerencia.

	San José Indoor Club	Vigencia: Junio 2017			
		Código	PG-001		
		Versión	1		
		pagina	5	De	40
Manual de políticas					

2.2.4 Políticas de Junta Directiva

A. Nombramiento de comisiones de apoyo

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


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

Los postulantes deben cumplir con las siguientes consideraciones; ser socio titular de la acción, contar con al menos tres años de ser socio activo, estar al día con todos los pagos y aceptar la postulación.

Los postulantes quedan electos al obtener la mayoría simple de los votos de los miembros de la Junta Directiva,


B. Registro y seguimiento de acuerdos

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 un control actualizado de todos los acuerdos.

	San José Indoor Club	Vigencia: Junio 2017			
		Código	PG-001		
		Versión	1		
		pagina	6	de	40
Manual de políticas					

La Gerencia General deberá ejecutar los acuerdos que la Junta Directiva le encomiende en el tiempo que sea establecido, o en su defecto en el transcurso de un mes calendario. En el caso de existir impedimento para cumplir con tales plazos, deberá someterlo a consideración de la Junta Directiva antes de que se venza el plazo de cumplimiento.

La Gerencia General presentará un informe trimestral a la Junta Directiva con los acuerdos que estén pendientes de ejecutar para su análisis.

	San José Indoor Club	Vigencia: Junio 2017			
		Código	PG-001		
		Versión	1		
		pagina	7	de	40
Manual de políticas					

2.2.5 Políticas de Financiero Contable

A. Cierre de cajas


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 contable.

Una 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.

Verificar 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 identifica la correcta y se procede a buscar la explicación; según la razón se procede a solucionar el inconveniente.

En caso de que el socio no firma una factura o la factura no se encuentra, se le 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. En caso de sobrantes se depositarán en la cuenta de otros ingresos, para su registro contable.

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código	PG-001	
	Versión	1				
	Página	8	de	40		
Manual de políticas						

B. Pagos en cheques y transferencia electrónicas

Los pagos de las facturas se deben realizar los viernes de cada semana por lo cual mantener un registro actualizado es de suma importancia.

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 se debe mantener en la caja fuerte para resguardarlo antes de su debida entrega. Transcurrido seis meses y 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.

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.


	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código	PG-001	
	Versión	1				
	Página	9	De	40		
Manual de políticas						

C. Documentos por cobrar

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 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.

Los socios pueden variar entre contar con crédito o no de un mes a otro, por lo cual siempre se debe revisar el estado del socio.

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código	PG-001	
	Versión	1				
	pagina	10	De	40		
Manual de políticas						

2.2.6 Políticas de Crédito y Cobro

A. Venta de acciones

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.


Se debe elaborar un expediente al nuevo socio una vez que cumpla con los requisitos solicitados, además, se colocará una fotografía con información del nuevo socio en el área establecida para dicho fin con el propósito de darlo a conocer.

La fotografía en conjunto con la información deberá estar colgada al menos por 15 días naturales, una vez transcurrido el periodo se presentará a Junta Directiva donde será valorado y se dictará la resolución final.

Las objeciones se realizan de forma escrita mediante un documento dirigido a la gerencia explicando las razones; dicha objeción será evaluada en conjunto con la solicitud por los directores que conforman la Junta Directiva.

B. Traspaso de acciones

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

	San José Indoor Club	Vigencia: Junio 2017			
		Código	PG-001		
		Versión	1		
		Página	11	de	40
Manual de políticas					

- 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

Se debe definir el tipo de traspaso que se está solicitando debido a que los requisitos para realizar la solicitud cambian según sea el tipo de traspaso

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 debe presentar ante la Junta Directiva el expediente y la solicitud del nuevo socio, el órgano 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.

La condición de accionista “no otorga”, por sí misma, el derecho al uso de las instalaciones del Club.

C. Membresía

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017			
				Código		PG-001	
	Versión		1				
	Página		12	de	40		
Manual de políticas							

Las membresías extendidas por el Indoor Club son exclusivas para los hijos menores de 28 años de los socios y tienen una vida útil de máximo 10 años.

Se debe cancelar una cuota mensual, y una vez que este desee adquirir una acción se le reconoce parte del valor del derecho de admisión equivalente a 5 000 dólares.

La Junta Directiva tomará la decisión de aprobar la solicitud de la membresía en un periodo no mayor a 22 días.

D. Membresía diplomática

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

Este tipo de membresía tiene un costo escalonado y diferenciado según el tiempo. El primer año tiene un costo de 2 500 dólares, el segundo año un costo de 2 000 dólares, y a partir del tercer año tiene un costo constante de 1 500 dólares. La mensualidad asciende a 160 dólares. Estos montos podrán ser evaluados y modificados por parte de la Gerencia General, Junta Directiva y Gerente Financiero Contable cada vez que sea necesario.

La solicitud es recibida y aprobada por la Gerencia en un periodo no mayor a 22 días, sin embargo, es presentada en sesión de Junta Directiva para su conocimiento.

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código		PG-001
	Versión		1			
	Página		13	de	40	
Manual de políticas						

El proceso para dar término con 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.

E. Cobro de cuotas

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


La cuota actualmente está compuesta por cuatro rubros: aporte capital, mantenimiento, aporte capital parqueo y 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, para el siguiente periodo.

El cobro de las cuotas se realiza de forma mensual, se realiza 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.

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

- Saldo pendientes al último mes
- Reporte resumido de saldos
- Reporte de adelantos por concepto

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017			
				Código		PG-001	
	Versión		1				
	Página		14	de	40		
Manual de políticas							

- 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


Para el cobro de las cuotas se establecen tres formas de pago, uno de forma física en las cajas del departamento financiero contable, de manera automática al final del mes, y por último, mediante un depósito a las cuentas del San José Indoor Club. Además, se establecen una serie de recordatorios para que el socio este anuente al pago.

F. Socios morosos

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 a la morosidad.

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.

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código		PG-001
	Versión		1			
	Página		15	De	40	
Manual de políticas						

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 realizar un reintegro se debe cancelar el monto total adeudado.

Existen 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.

	San José Indoor Club	Vigencia: Junio 2017			
		Código	PG-001		
		Versión	1		
		pagina	16	De	40
Manual de políticas					

2.2.7 Políticas de Costos

A. Precios de alimentos y bebidas

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 contable 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 por el Gerente A y B y es establecido de forma anual y general por la Junta Directiva según sea el área, restaurante grill, cafetería, bar mirador y eventos especiales.

La fijación de precios se establece a partir del costo que tiene el plato con respecto al sistema contable más el porcentaje de costo que se asigne según el área específica

B. Inventario

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.

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código	PG-001	
	Versión	1				
	pagina	17	De	40		
Manual de políticas						

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.


Los saldos de diferencias son identificados y registrados para de esta manera normalizar las cuentas de inventario

C. Estandarización de recetas

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.

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código		PG-001
	Versión		1			
	pagina		18	De	40	
Manual de políticas						

2.2.8 Políticas de Servicios Generales

A. Ingreso de invitados

Los socios pueden ingresar como máximo 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.

Si por el contrario son invitados por los hijos de los socios los invitados deben cancelar un monto por persona, 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

La cuota de entrada para el uso de instalaciones se hace diferenciada con respecto a la edad, si el invitado es mayor de 10 años tiene una cuota y los invitados menores deben pagar una cuota menor.


	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código		PG-001
	Versión		1			
	pagina		19	de	40	
Manual de políticas						

B. Artículos perdidos

Una vez un colaborador encuentra un objeto u objetos olvidados reporta a los colaboradores de seguridad los cuales deben hacer 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.

La entrega de los artículos se realizará en el lobby principal donde el socio debe detallar el artículo contemplando marcas seas colores, una vez identificado el artículo se debe firmar la boleta de entrega comprobando la entrega correspondiente.

	San José Indoor Club	Vigencia: Junio 2017			
		Código	PG-001		
		Versión	1		
		pagina	20	de	40
Manual de políticas					

2.2.9 Políticas de Tesorería


A. Cajas

En las áreas de cajas solo pueden permanecer los encargados de dicha área, la presencia de otro colaborador puede generar descontrol. Los bolsos deben ser cogidos por los encargados de área en la tesorería.

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. 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.

De lunes a viernes 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. 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.

Los encargados de área son los que tienen que realizar el cierre del datafono al final de cada turno. 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.

	San José Indoor Club	Vigencia: junio de 2017			
		Código	PG-001		
		Versión	1		
		pagina	21	de	40
Manual de políticas					

2.2.10 Políticas de Proveeduría

A. Cotizaciones

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


Se establece como requisito contar con al menos tres oferentes, comparados en las mismas condiciones, tomando en cuenta tiempo de entrega, crédito y garantía. Toda cotización de este tipo debe ser aprobada 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.

Cotizaciones inferiores a 1000 dólares

Este tipo de cotizaciones se establecen con empresas comúnmente llamadas “Food Service”, aquellos proveedores de alimentos y bebidas.

Se estipula que estas empresas 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.

	San José Indoor Club			Vigencia: junio de 2017		
				Código	PG-2017	
	Versión	1				
	pagina	22	de	40		
Manual de políticas						

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.

B. Compras


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.

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código		PG-001
	Versión		1			
	pagina		23	de	40	
Manual de políticas						

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.

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código		PG-001
	Versión		1			
	pagina		24	de	40	
Manual de políticas						

2.2.11 Políticas de Recursos Humanos


A. Proceso de selección y contratación

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 elaborarse 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.

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.

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017			
				Código		PG-001	
	Versión		1				
	Página		25	de	40		
Manual de políticas							

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 capacidades y necesidades del puesto de primera mano.


Se realiza 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, es necesario implementar un manual de inducción para cada departamento del San José Indoor Club.

La entrega del manual de inducción se realiza mediante la firma del documento proporcionando un respaldo de que se hizo entrega y que se da por enterado de las condiciones que en este 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. El colaborador entra en un periodo de prueba no mayor a 3 meses en el cual el colaborador puede ser despedido sin responsabilidad patronal.

B. Ascensos

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código		PG-001
	Versión		1			
	Página		26	de	40	
Manual de políticas						

Si el 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.


Para optar por un ascenso de puesto en primera instancia debe existir una vacante, comprobado esto se debe comparar el perfil del puesto disponible versus el perfil del solicitante.

Algunos criterios básicos tomados en cuenta para implementar un ascenso de puesto son, crecimiento personal en el desarrollo académico, es decir que el solicitando se mantenga estudiando y haya concluidos sus estudios en un área afín al puesto.

La experiencia interna es sumamente importante, ya que permite conocer como se ha desempeñado el colaborador a lo interno de la organización, así como la resolución conflictos punto importante para evidenciar el comportamiento y asimilación de circunstancias

C. Salarios y remuneraciones


El San José Indoor Club en su afán de mantener una relación justa por trabajo justo, mantiene su política salarial orientada a distribuir equitativamente las cantidades asignadas para retribuir al personal, haciendo hincapié en la habilidad, responsabilidad, méritos, eficacia y educación requerida para el desarrollo eficiente de las tareas que exige un puesto de trabajo en la organización.

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código		PG-001
	Versión		1			
	pagina		27	de	40	
Manual de políticas						

Es decir, que es la estructura organizacional que determina el pago y los beneficios que recibirá cada empleado de acuerdo a la función que desempeñen dentro de la empresa.

El objetivo principal de contar con una política salarial, es ofrecer una remuneración equilibrada y constante a los empleados, y estimular a que realicen mucho mejor su trabajo. La gestión de recursos humanos cuenta a este aspecto como básico para manejar el desarrollo de la carrera de cada uno de los empleados, sin olvidar que esta política determina también los niveles de beneficios que obtendrá.

1. Los colaboradores son remunerados de acuerdo con el cargo que ocupan.
2. La empresa pagará salarios compatibles de acuerdo al mercado y a la naturaleza de negocio de la empresa, siempre partiendo como base de los salarios mínimos de ley decretados al momento.
3. Se realizan los reajustes por promoción o ascenso, cuando sea autorizado y se realiza el cambio de un cargo diferente del actual en un nivel funcional superior.
4. Se velará por ejecutar diversas capacitaciones continuas, para dar crecimiento organizacional a sus colaboradores.
5. Los ajustes salariales, estarán validados por el proceso de evaluación de desempeño, el cual estará sustentado en competencias laborales deseables para la buena consecución de las tareas; y la misma se aplicará de manera semestral.

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017			
				Código		PG-001	
	Versión		1				
	pagina		28	de	40		
Manual de políticas							

El objetivo que se ha trazado en este campo, es el desarrollar y esforzar las competencias individuales que potencien el desempeño de sus trabajadores, con programas integrales en el ámbito personal y profesional.

6. Una vez obtenidas las notas del personal producto de la aplicación de la evaluación del desempeño, quedarán sujetas y se regirán por la siguiente tabla:

RANGO DE NOTAS			DEL AUMENTO APROBADO
70	A	80	0.0%
84	A	89	25.0%
90	A	95	35.0%
96	A	100	40.0%
			100.0%

Por otro lado, se otorga salario en especies a las jefaturas 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 por día, y es registrado para su posterior cobro.

Se otorgan bonos al colocar ventas mayores a una meta establecida previamente por el departamento encargado, o al cumplimiento de objetivos específicos y referentes al puesto desempeñado.

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código		PG-001
	Versión		1			
	Página		29	de	40	
Manual de políticas						

La bonificación en especie se le otorga al colaborador al cumplir 20 años de laborar en la organización, se le entrega 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. El pago por cheque debe ser justificado de manera verbal ante el departamento de Recursos Humanos.

D. Vacaciones

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.

Para asignar las vacaciones se consideran los siguientes parámetros:

- Debe ser aprobado por la jefatura directa.
- Debe solicitarse con al menos una semana de anticipación.
- Sujeta a las operaciones directas del club
- Son dadas en tiempo de ocio y disfrute, no pagadas solo en casos excepcionales.

E. Llegada tardías y ausencias

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código		PG-001
	Versión		1			
	Página		30	de	40	
Manual de políticas						

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.

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.

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código		PG-001
	Versión		1			
	pagina		31	de	40	
Manual de políticas						

F. Incapacidades, licencias y permisos

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 las incapacidades extendidas por el INS es cubierta en su totalidad por dicho instituto.

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 general y da 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.

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2013		
				Código	PG-001	
	Versión	1				
	pagina	32	de	40		
Manual de políticas						

G. Amonestaciones


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

Las suspensiones pueden ser otorgadas por el incumplimiento de labores, llegadas tardías, ausencias, o a causa de la realización de faltas leves o graves durante horas laborales.

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código	PG-001	
	Versión	1				
	pagina	33	de	40		
Manual de políticas						

2.2.12 Políticas Deportivas

A. Tarifa de clases y uso de instalaciones

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 analizadas y propuestas por el Gerente General en conjunto con el Gerente Financiero.


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. Es necesario mantener una evaluación periódica para su actualización de al menos una vez al año de las tarifas por clases y uso de instalaciones

B. Torneos

Cada actividad realizada por los comités deportivos debe ser calendarizada y presentado 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 interclubes, federación nacional o incluso a nivel internacional.

	San José Indoor Club	Vigencia: Junio 2017			
		Código	PG-001		
		Versión	1		
		pagina	34	de	40
Manual de políticas					

C. Aportes a comisiones deportivos


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.


Los montos recolectados por las tarifas de clases y uso de instalaciones son utilizados en el pago del instructor en un 80 % y el restante 20% son considerados como ingresos para los comités deportivos pudiendo ser utilizados en actividades organizadas por ellos mismos en pro del desarrollo del comité.

D. Reservación de áreas deportivas

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 dándosele la prioridad a las solicitudes realizadas de manera física al momento de asignar la cita de uso de las instalaciones.

	San José Indoor Club	Vigencia: Junio 2017			
		Código	PG-001		
		Versión	1		
		pagina	35	de	40
Manual de políticas					


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.

	San José Indoor Club	Vigencia: Junio 2017			
		Código	PG-001		
		Versión	1		
		pagina	36	de	40
Manual de políticas					

2.2.13 Políticas eventos especiales

El contratante se compromete a entregar los salones, todos sus accesorios y toda clase de equipo destinado para el evento, en perfectas condiciones, tal y como lo recibe. Así mismo acepta que no se puede clavar, ni pegar adornos, afiches u otros que dañen la pintura o estructura del salón, de otro modo el empresario le trasladará a su cuenta el costo de reposición o reparación de los daños, igualmente se responsabiliza por daños que puedan causar los proveedores de servicios (decoración, músicos, shows, etc.).

El San José Indoor Club no se responsabiliza por objetos olvidados en las instalaciones, por fallas eléctricas o catástrofes naturales, o por accidentes que estén fuera de su control ocurridas durante el evento.

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código		PG-001
	Versión		1			
	pagina		37	de	40	
Manual de políticas						

En caso de que, por razones de descuido o decoración, ocurriesen daños a la mantelería, si es alquilada el San José Indoor Club no se hace responsable, si la mantelería es del San José Indoor Club, tendrá un costo asignado según así lo disponga la Gerencia el cual será deducido en la factura.


El San José Indoor Club tiene la responsabilidad de brindar servicio al número de personas señaladas y servir únicamente el menú previamente contratado y descrito en este documento. El contratante tiene la responsabilidad de pagar el total de este contrato aun cuando la asistencia fuera menor a la señalada.

Una vez firmado el contrato y estipulado la cantidad de asistentes no se podrá disminuir. Solo se podrá aumentar o hacer cambios mediante un correo electrónico forma únicamente 8 días hábiles antes del evento. Si es un cambio de emergencia, se debe consultar con la ejecutiva de eventos, si esta determina que pueden cumplir con dicha variación, se procede; sin embargo, por este cambio se cobrará una multa adicional por gastos operativos en la factura al contratante.

Todos los servicios contratados serán para usar y consumir dentro del club. Ningún alimento sobrante (por poco consumo) podrá ser empacado para salir de las instalaciones. Todo lo anterior por políticas de control y salubridad.

Cuando la actividad se necesite extender más de lo convenido se deberá pedir la autorización correspondiente con antelación, y el contratante deberá realizar el pago al San José Indoor Club de horas extras

Todos aquellos cargos producto de daños ocasionados por los asistentes del evento, así como de menaje, serán cobrados en la factura al contratante.

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código		PG-001
	Versión		1			
	pagina		38	de	40	
Manual de políticas						

El montaje del salón para el evento contratado se realizará en base a un croquis definido previamente el día de la firma de este contrato, incluyendo ubicación de sillas, mesas, buffet, entre otros. Si el mismo día del evento el contratante requiere cambios en dicho montaje, estará sujeto a disponibilidad de personal en el momento.

Todo invitado o contratante del evento debe restringirse al área contratada, de ninguna manera pueden hacer uso de otras instalaciones del club.

Todo invitado o contratante debe seguir las normas de respeto y ética, de ser visto con un comportamiento inadecuado o indecoroso, el personal de seguridad del club podrá llamarle la atención, si este no acata las instrucciones podrá ser expulsado de las instalaciones del club.

Todo invitado, organizador o proveedor del evento debe ser autorizado previamente por el contratante mediante una lista con nombre, apellidos y número de cédula de identidad. Este documento debe ser entregado a la ejecutiva de eventos con antelación al evento, en forma digital.

Si por alguna razón el contratante (socio o no socio del club) no va a realizar el evento, ningún abono de dinero que haya hecho al contrato se le será devuelto.

El contratante externo debe cancelar la totalidad del evento y el depósito de garantía 8 días hábiles antes del evento. Si este no ha sido cancelado en este plazo, no se realiza el evento.

	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017		
				Código	PG-001	
	Versión	1				
	pagina	39	de	40		
Manual de políticas						

El contratante socio accionista del San José Indoor Club debe cancelar el 75% de la factura total del evento 8 días hábiles antes del mismo. Si este no ha sido cancelado en este plazo, no se realiza el evento. El 25% restante debe ser cancelado a dos semanas plazo. Ninguna factura de eventos especiales puede ser cargada a la cuenta del socio, sin embargo, si este no se presenta a hacer el pago restante a tiempo, la factura se pasa al departamento de crédito y cobro para el procedimiento de morosidad debido.


El depósito de garantía es obligatorio a todos los contratantes no accionistas, para cubrir gastos de alimentos, bebidas o daños (a mobiliario, menaje, o edificio), no contemplados previamente en la factura, que pueden darse durante el evento.

El depósito de garantía será de un porcentaje del total facturado en alimentos y bebidas, definido por el Gerente General y el Gerente Financiero.

Debe hacerse mediante depósito a las cuentas del San José Indoor Club o en las cajas de crédito y cobro del mismo, con 8 días hábiles de antelación a la fecha del evento.

Si no se cumple con este requerimiento, el contrato no es válido y el San José Indoor Club tiene derecho a no realizar el evento.

El depósito de garantía podrá ser reembolsado mediante una transferencia a las cuentas del contratante, sin embargo serán descontados y presentados contra factura todos aquellos costos adicionales incurridos en el desarrollo de la actividad.


	San José Indoor Club			Vigencia: Junio 2017			
				Código		PG-001	
	Versión		1				
	pagina		40	de	40		
Manual de políticas							

Se aplicará un 5% de descuento al monto de alimentos y bebidas especificados en el contrato, únicamente si el contratante y la facturación es a nombre de un socio accionista del San José Indoor Club.

La reserva se realizará de forma presencial en las oficinas de eventos especiales o por vía telefónica, sin embargo quedarán sujetas a la disponibilidad del salón.


La reserva de la fecha del evento se realiza con la cancelación de 125 000 colones, mediante un depósito a las cuentas del San José Indoor Club, o en las cajas del departamento de crédito y cobro.

2.2. Manual de procedimientos

	SAN JOSÉ INDOOR CLUB S.A. DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE	Código:	PDFC-
	PROCEDIMIENTO	Número de Página:	1 14

2.1.1. Tabla de contenido

<u>Objetivo</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Alcance</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Áreas que abarca</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Políticas</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Responsables</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Formularios o Documentos</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Frecuencia</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Aplicaciones Computacionales</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Conceptos Claves</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Descripción de Actividades</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Diagrama de Flujo</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Cambios al manual</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Anexos</u>	¡Error! Marcador no definido.

	SAN JOSÉ INDOOR CLUB S.A. DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE	Código:	PDFC-
	PROCEDIMIENTO	Número de Página:	2 14

2.1.2. Objetivo

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

2.1.3. Alcance


El procedimiento abarca desde que se realizan compras en efectivo hasta cuando se recibe el cheque del reintegro.

2.1.4. Áreas que abarca

- Tesorería
- Financiero Contable
- Gerencia
- Proveeduría

2.1.5. Políticas

- El fondo de caja chica es de 1 600 000 colones.
- Se realizan pagos inferiores a 50 000 colones
- 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.

	SAN JOSÉ INDOOR CLUB S.A. DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE	Código:	PDFC-
	PROCEDIMIENTO	Número de Página:	3 14

2.1.6. Responsables

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

2.1.7. Formularios o documentos

- Facturas
- Emisión de cheque

2.1.8. Frecuencia


- Diaria

2.1.9. Aplicaciones computacionales

- Sistema contable.

2.1.10. Conceptos claves

Reintegro de dinero: Dar una cantidad de dinero a la persona encargada del fondo, una vez este esté pronto a terminarse o cuando las facturas ya alcancen más de la mitad del monto del fondo.

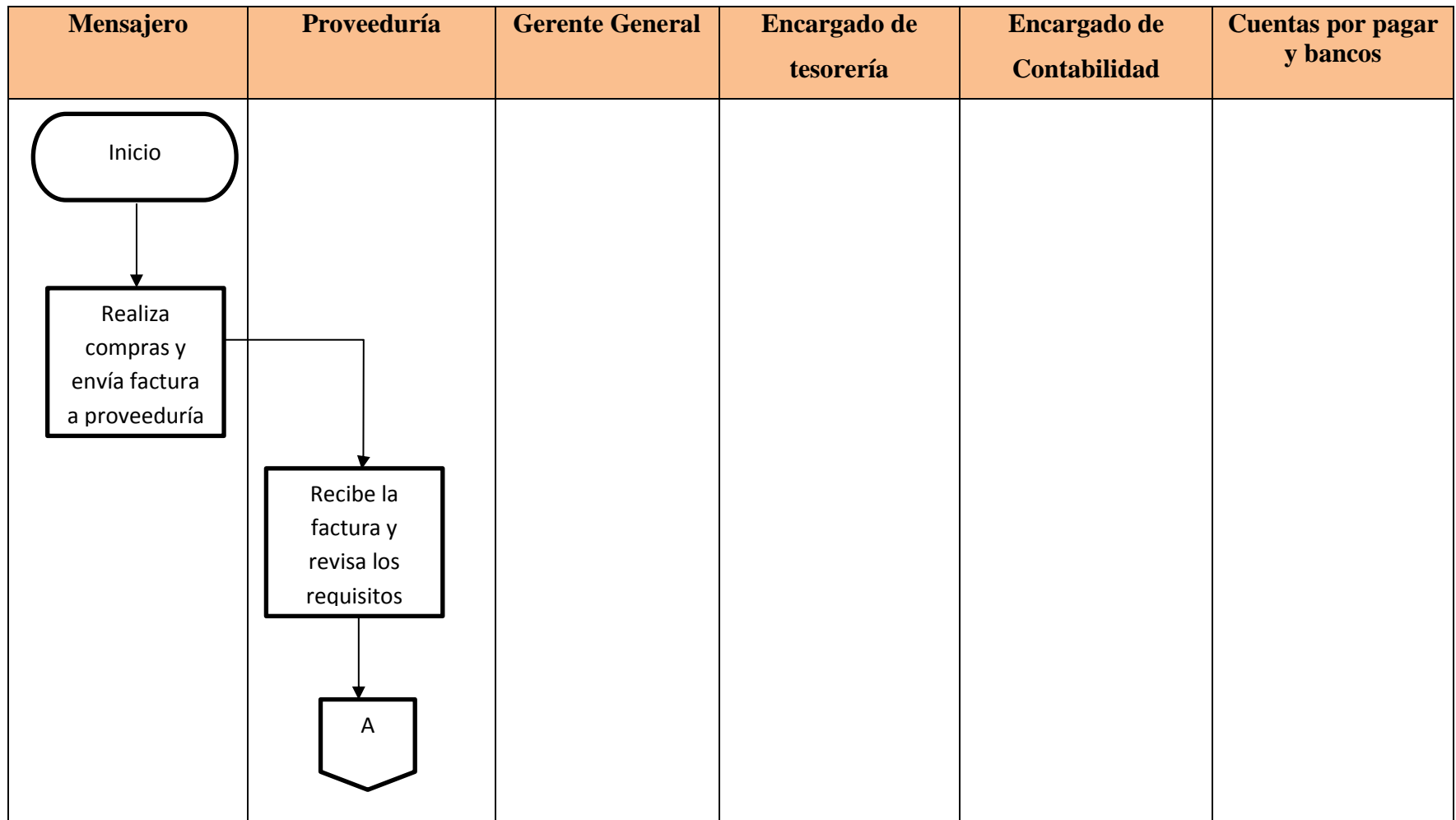
	SAN JOSÉ INDOOR CLUB S.A. DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE	Código:	PDFC-
	PROCEDIMIENTO	Número de Página:	4 14

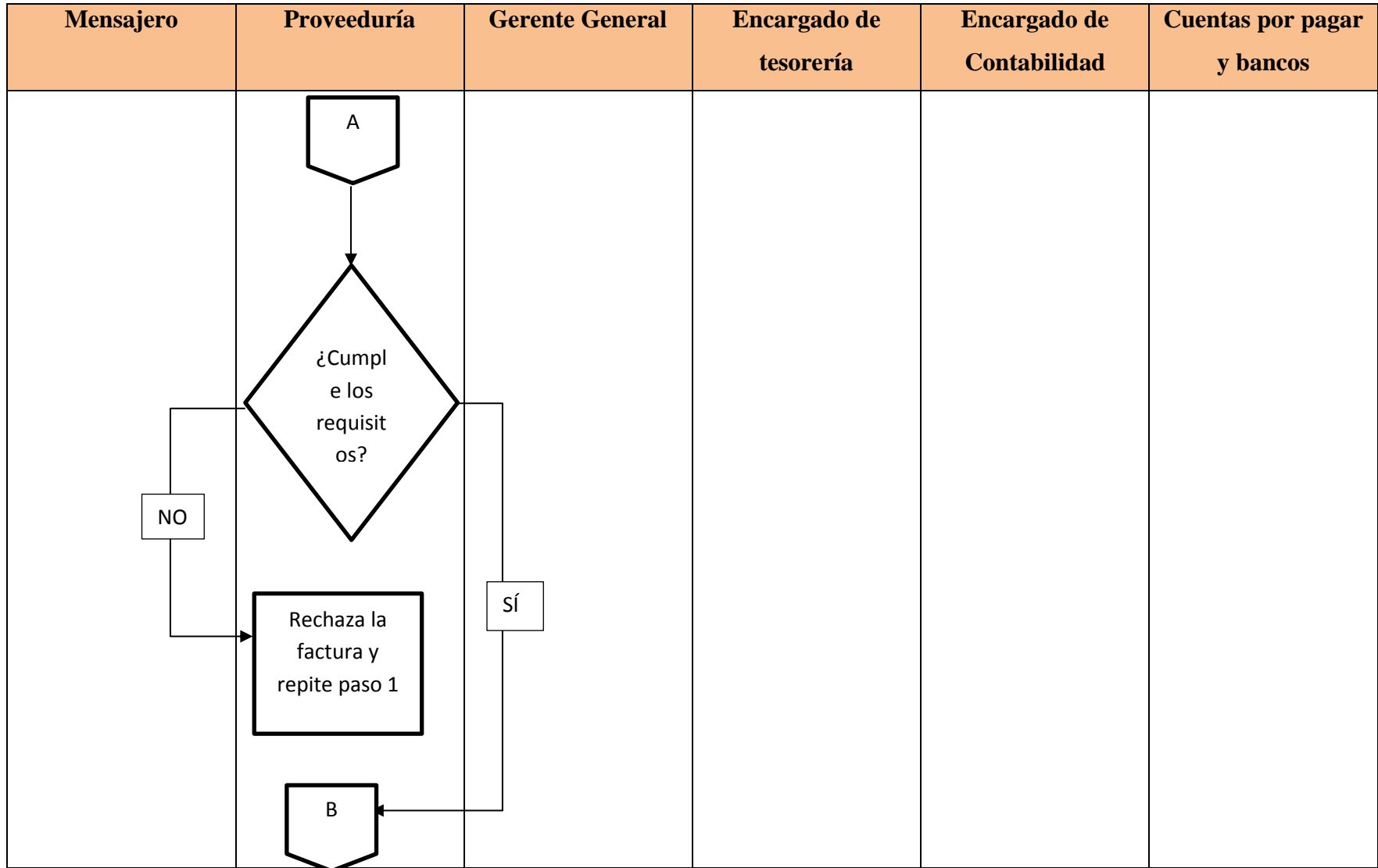
2.1.11. Descripción de actividades

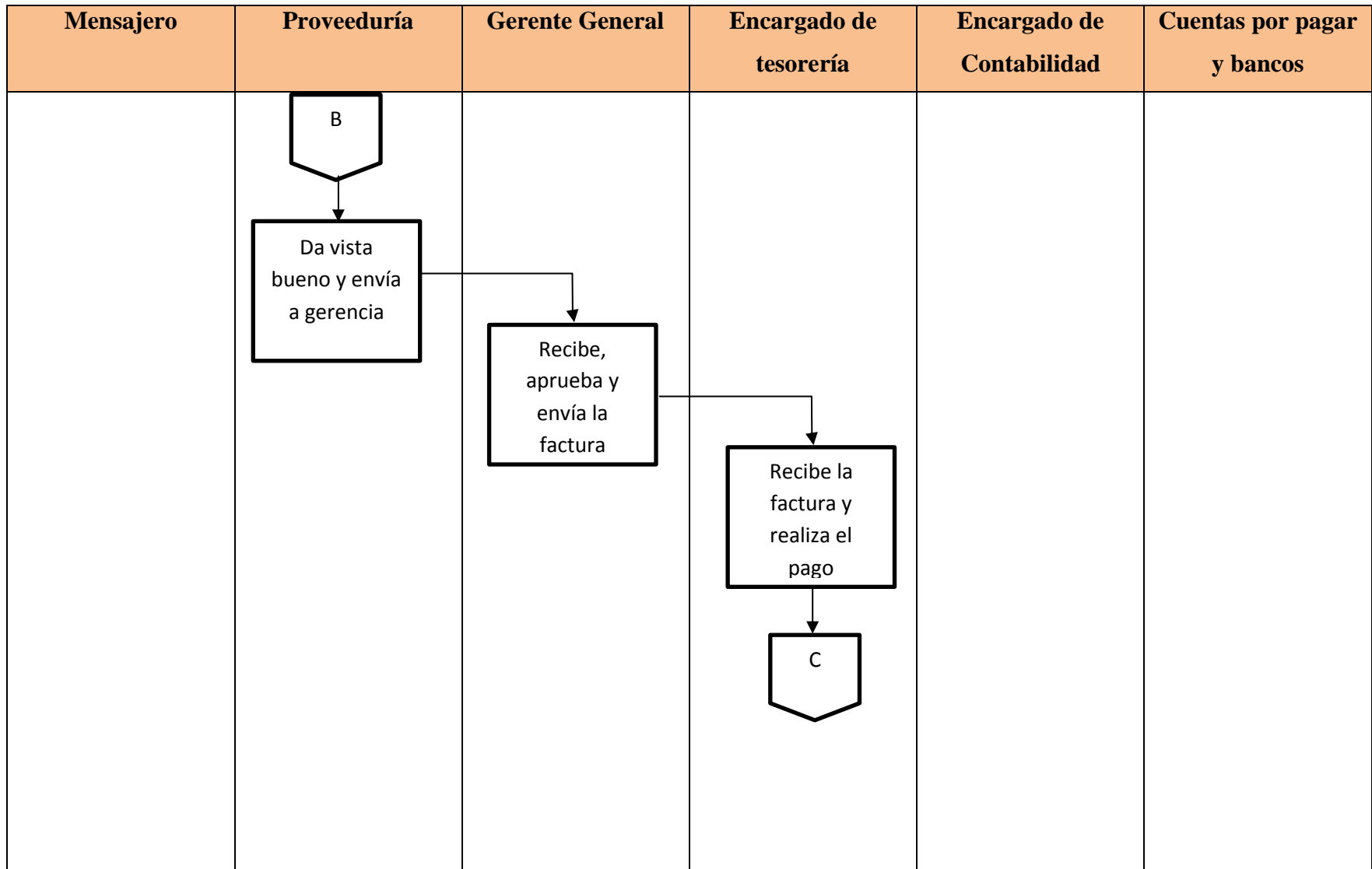
Paso	Descripción	Responsable
1	Realiza compras y envía factura a proveeduría	Mensajero
2	Recibe la factura de compra y revisa que cumpla con los requisitos	Proveeduría
3	¿Cumple con los requisitos? No paso 4 Si paso 5	Proveeduría
4	rechaza la factura y repite paso 1	Proveeduría
5	Da visto bueno, y la envía a la Gerencia General.	Proveeduría
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 y comunica el error cometido	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

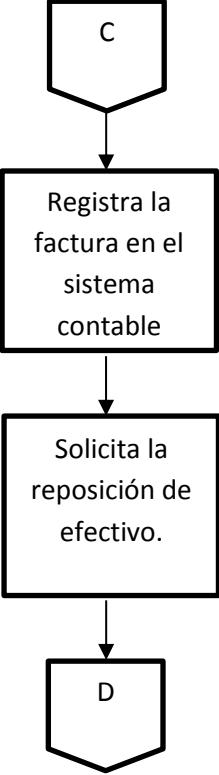
16	Envía cheque a tesorería	Cuentas por cobrar y bancos
17	Recibe y firma cheque, entrega copia a cuentas por pagar	Encargado de tesorería
18	Realiza el cambio del cheque.	Encargado de tesorería.

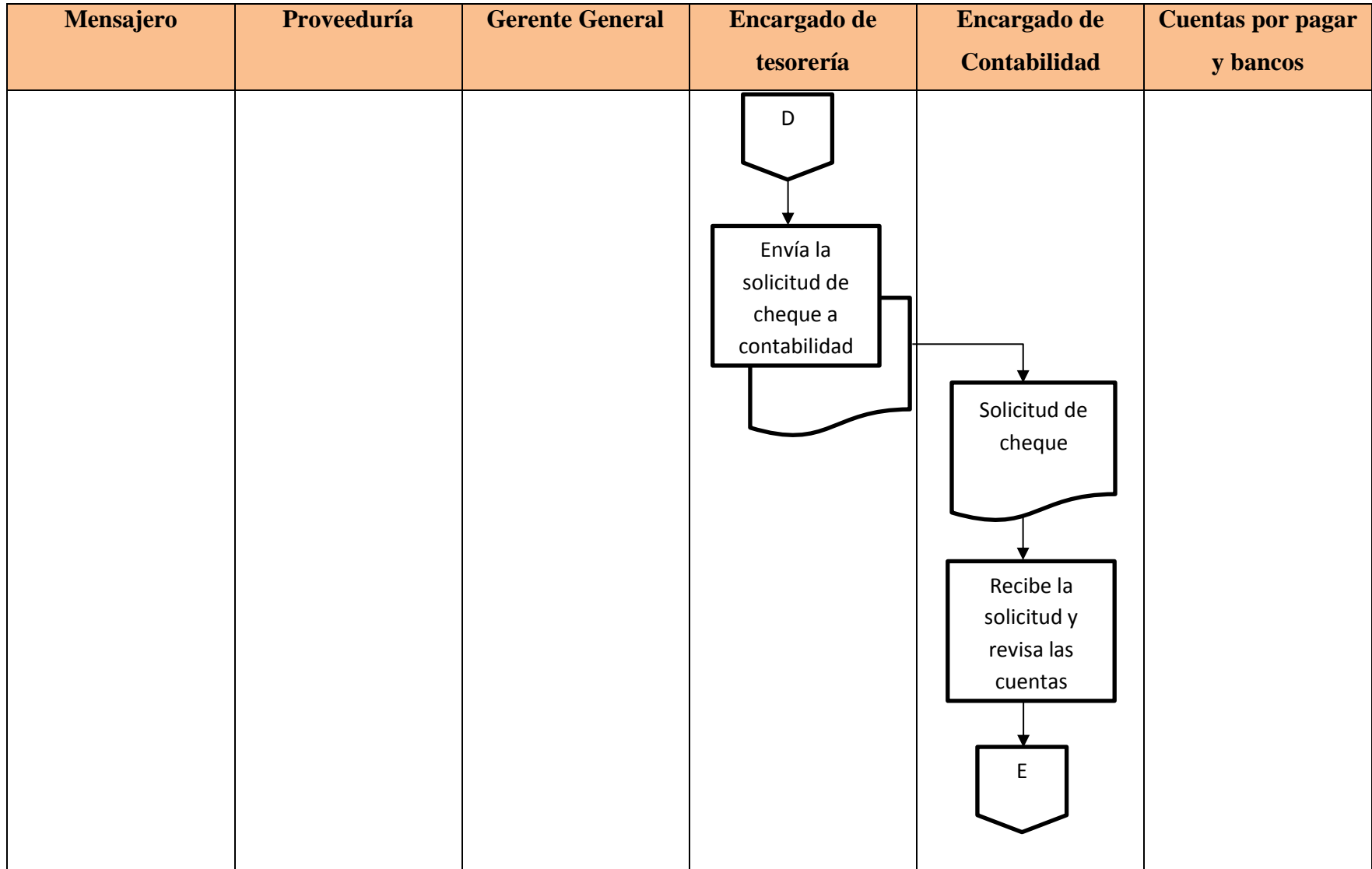
2.1.12. Diagrama de flujo

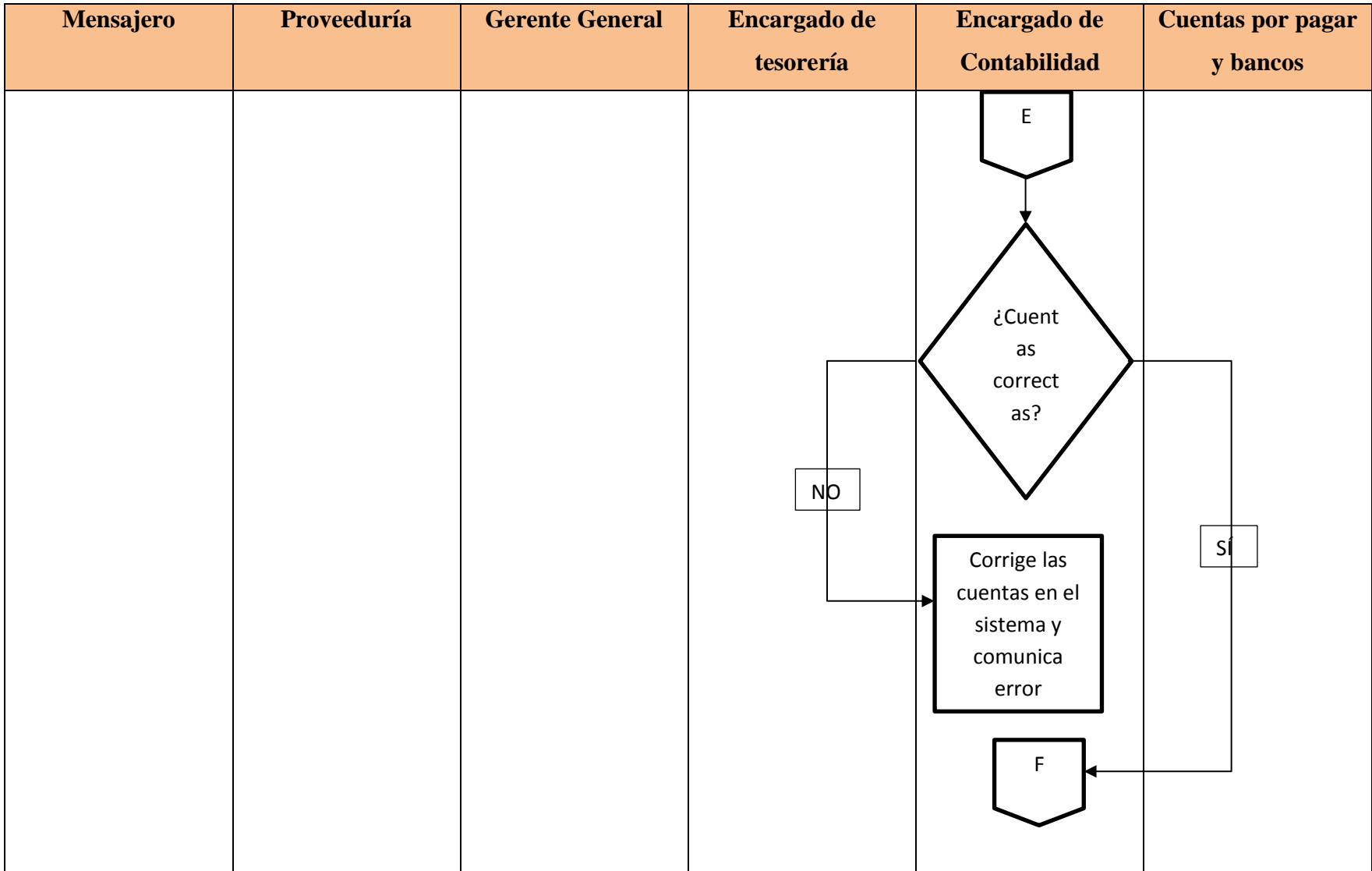


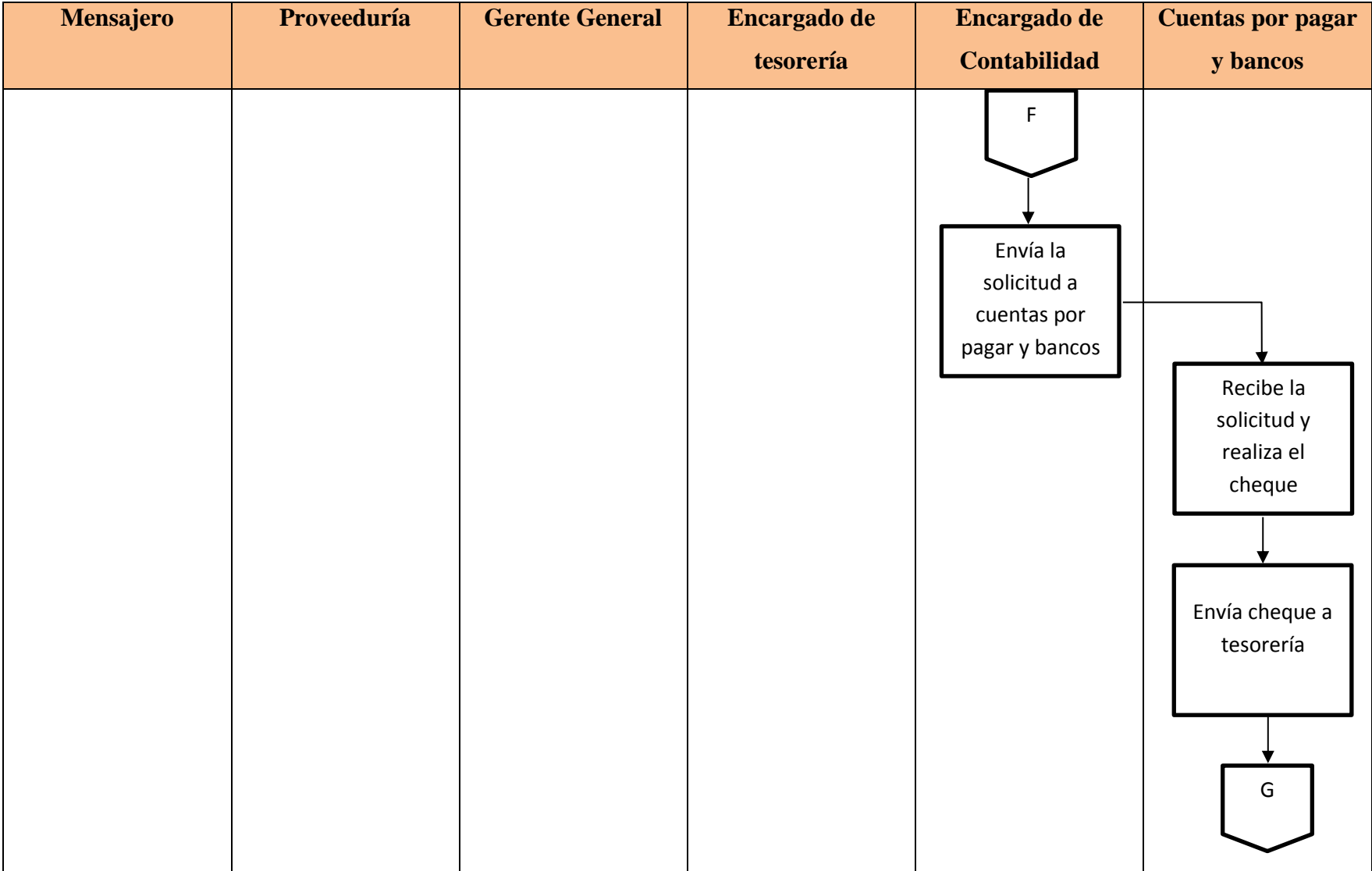





Mensajero	Proveeduría	Gerente General	Encargado de tesorería	Encargado de Contabilidad	Cuentas por pagar y bancos
			 <pre> graph TD C{{C}} --> A[Registra la factura en el sistema contable] A --> B[Solicita la reposición de efectivo.] B --> D{{D}} </pre>		








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

	SAN JOSÉ INDOOR CLUB S.A. DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE	Código:	PDFC-
	PROCEDIMIENTO	Número de Página:	14 14

2.1.13. Cambios al manual

	REGISTRO DE CAMBIOS AL MANUAL			
	Código del manual: PDFC-			
	Aprueba:			
Numero de actualización	Cambio realizado	Fecha		
		Día	Mes	Año

2.1.14. Anexos

SOLICITUD DE PAGO

SAN JOSE INDOOR CLUB S.A.

PROVEEDOR:2275 - SOLUCIONES INTEGRALES DE ABASTECIMIENTO S.R.L.

Fecha Docum.	Su doc.	Monto
08/05/2017	689	¢ 61.165,00
08/05/2017	690	¢ 93.177,00
08/05/2017	691	¢ 90.947,00
08/05/2017	692	¢ 498.652,00
10/05/2017	693	¢ 94.538,00
10/05/2017	694	¢ 77.920,00
10/05/2017	695	¢ 102.399,00
10/05/2017	696	¢ 364.105,00
12/05/2017	697	¢ 106.955,00
12/05/2017	698	¢ 126.088,00
12/05/2017	699	¢ 114.025,00
12/05/2017	700	¢ 675.690,00
17/05/2017	703	¢ 449.061,00
17/05/2017	702	¢ 56.201,00
17/05/2017	701	¢ 64.190,00
17/05/2017	708	¢ 202.500,00
17/05/2017	707	¢ 122.740,00
17/05/2017	706	¢ 35.402,00
17/05/2017	705	¢ 46.032,00
17/05/2017	704	¢ 112.831,00
19/05/2017	711	¢ 142.540,00
19/05/2017	710	¢ 60.570,00
19/05/2017	709	¢ 71.500,00
19/05/2017	712	¢ 524.082,00
	TOTAL	¢ 4.293.310,00

CAPÍTULO III. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

- Benjamín, E. & Fincowsky, F. (2014). *Organización de Empresas*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: el capital humano de las organizaciones* (novena ed.) México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- 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.
- Hernández, C. (2012). *Análisis Administrativo técnicas y métodos* (Octava reimp. de la primera ed.) San José, Costa Rica: EUNED.
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2014). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta ed.) México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Rodríguez, J. (2012). *Cómo Elaborar y usar los manuales administrativos* México: CENGAGE LEARNING.