



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



**ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE UN CENTRO
DEPORTIVO Y DE REHABILITACIÓN DE LA
CIUDAD DE RIO CUARTO**

Director: Barovero, Luis Alberto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

Febrero 2019

Dedicatoria:

Quiero agradecer principalmente a mi familia, ya que sin el apoyo de ellos, nada de todo esto no hubiera sido imposible.

Al centro deportivo y de rehabilitación Kaizen, por creer y confiar en una alumna inexperta, y permitirme desarrollar este trabajo en su empresa.

A todos los profesores y personal de la Universidad Nacional de Río Cuarto, por dedicar su vida a formar profesionales y por sobre todo, personas.

Por último, a mis amigos que hicieron mucho más fácil todo el proceso.

Ana Lucia Gariglio

Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

INTRODUCCION	3
Objeto de estudio:	3
Alcance:	3
Fundamentación:.....	3
Importancia del estudio:	3
Objetivos:.....	4
Metodología de trabajo:	4
MARCO TEORICO	5
INTRODUCCIÓN:.....	6
COMIENZOS:	7
PROCEDIMIENTOS:	10
Concepto:.....	10
Características de los procedimientos:	10
Objetivos e importancia:.....	11
Ventajas de su implementación:	12
NORMAS ISO:.....	13
Enfoque a procesos:.....	14
DIFICULTADES A LA HORA DE DIAGRAMAR LOS PROCEDIMIENTOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN:	16
CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS:	18
Servicios:	18
Marketing de servicios:	19
CASO DE APLICACIÓN	20
LA EMPRESA: ANTECEDENTES Y ACTIVIDADES:	21
Servicios ofrecidos:	22



Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

Recursos Humanos:	23
Competencia:	26
Clientes:	27
ÁREA ADMINISTRATIVA:	29
Diagnóstico:	33
PROPUESTAS DE PROCEDIMIENTOS CONSIDERANDO SU ADECUACIÓN A LA ESTRUCTURA ACTUAL:	34
Gestión de ingresos y egresos de fondos:	34
Instrumentación formal de los servicios a las obras sociales por medio del colegio de kinesiólogos y fisioterapeutas:	35
CONCLUSIÓN	38
BIBLIOGRAFIA	39



INTRODUCCION

Objeto de estudio:

El objeto de estudio del trabajo es analizar la importancia de los procedimientos en una empresa de servicios personales como instrumento de control.

Alcance:

Las cuestiones a analizar y a diagramar son los procedimientos del área administrativa relacionados con la gestión de ingresos y egresos de fondos, y la instrumentación formal de los servicios a obras sociales por medio del Colegio de Kinesiólogos y Fisioterapeutas de la ciudad de Río Cuarto, entre otros.

Fundamentación:

Los procesos internos que se llevan a cabo dentro de una empresa son fundamentales para el óptimo funcionamiento de la misma, y aún más, si se trata de los procedimientos correspondientes al área de administración, que influye y coordina a todas las demás. Los mismos van a generar un efecto en toda la organización, y hacia el exterior también.

Se pudo notar una clara deficiencia en el funcionamiento del área anteriormente mencionada. Por este motivo, se considera necesario diagramar con cuidado todos los procedimientos a llevarse a cabo, buscando su máxima eficiencia y eficacia en el uso de recursos.

Importancia del estudio:

El manual de procedimientos permite estandarizar las tareas y procesos, una comunicación eficaz a todos los miembros del área sobre la manera en que se deben realizar los mismos, reducir los errores y los tiempos en que se llevan a cabo, entre muchos otros.

Principalmente, es muy importante como elemento de consulta, de capacitación y de resolución de conflictos.

Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

Objetivos:

- Objetivo General: Elaborar un manual de procedimientos para el área de administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto.

- Objetivos Específicos:
 - Identificar las tareas y procesos claves del área.
 - Identificar y analizar problemas o errores que puedan ocurrir.
 - Idear y diagramar soluciones y posibles mejoras en la realización de las mismas.

Metodología de trabajo:

Para la realización de este trabajo, se llevaran a cabo diferentes etapas:

1. Relevamiento de las tareas, procesos, funciones y procedimientos llevados a cabo por el área de administración, así como de sus objetivos y principales propósitos dentro de la organización.
2. Identificación de los procesos claves del área de acuerdo con su importancia e influencia en los resultados en el área y en toda la organización.
3. Identificación y análisis de problemas que puedan surgir.
4. Búsqueda de mejoras, diagrama de los procesos y elaboración de propuestas y sugerencias para la optimización de los procesos.



MARCO TEORICO



Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

INTRODUCCIÓN:

El presente trabajo final de la carrera de grado de Licenciatura en Administración trata sobre el análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto, Argentina. Dicha empresa brinda servicios de kinesiología y fisioterapia, rehabilitación física post lesiones, y un entrenamiento deportivo para todas las personas de Río Cuarto.

Un sistema administrativo es un conjunto de procedimientos que permiten que se lleven a cabo todas las actividades y procesos de una organización de una manera ordenada y sistemática. Estos procedimientos son la base sobre la cual se apoya la organización para alcanzar sus objetivos.

Al analizar los procedimientos que se llevan a cabo en el área de administración, se encontraron problemáticas en la realización de las tareas administrativas y de secretaria. Por lo tanto, a continuación se realizan propuestas para la optimización del tiempo y para poder lograr una mayor eficiencia en la realización de las tareas.



Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

COMIENZOS:

Partiendo desde el origen, toda organización es un sistema de múltiples elementos, subsistemas y áreas interrelacionadas, cada una con funciones propias pero todas con un objetivo en común que persigue la organización como un todo. Cada subsistema se relaciona con los demás llevando a cabo una división de trabajo, aumentando de este modo, la eficacia de las tareas que se realizan y logrando la máxima eficiencia en el uso de los recursos. Es decir, se quiere cumplir con los objetivos empleando la menor cantidad de recursos posibles.

El área administrativa se encarga de organizar los medios que la empresa posee para alcanzar sus propósitos, y así poder obtener su máximo rendimiento, operando con la mayor productividad posible. El sistema administrativo es un conjunto interrelacionado de procedimientos sobre tareas que incluyen información y decisión, para la obtención de los objetivos organizacionales. A través del procesamiento de los elementos administrativos que surgen de la realización de las diversas tareas organizacionales, se produce la información necesaria para la toma de decisiones.

Los componentes del sistema administrativo son:

- Un conjunto de procedimientos: flujo de tareas que se ejecutan para realizar las actividades dentro de los distintos puestos de trabajo.
- Personas: las que llevan a cabo la mayoría de las tareas administrativas, toman decisiones, capturan datos, los procesan en información, los almacenan y luego los transmiten.
- Sistema de información: se necesita información tanto para ejecutar las tareas, como para mejorar los procesos a través de la retroalimentación, para la toma de decisiones, la coordinación entre las áreas de la organización, y fundamentalmente para el control de todos los procesos.
- Recursos: elementos y sistemas, como los sistemas computarizados y redes de información.

Al hablar de procedimientos, se hace referencia a una secuencia de tareas que se realizan en los distintos puestos de trabajo destinados a cumplir una finalidad específica.

Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

Es decir, un procedimiento es un conjunto de tareas ordenadas de forma secuencial. Las tareas son trabajos que se ejecutan en un puesto determinado en la organización, dentro de un procedimiento específico. A su vez, las tareas están formadas por operaciones, las cuales son trabajos individuales completos en sí mismos y que en conjunto integran una tarea.

Un procedimiento define las tareas a ejecutarse, quién debe realizarlas y cuándo hacerlo, siempre respetando el orden y el momento estipulado para su realización. Así se asegura que todas las actividades de la organización se realicen bien y de manera rápida y consistente.

La estipulación o el diseño de los procedimientos administrativos buscan asegurar la realización estándar de las transacciones repetitivas, es decir, se pretende que cada una de las diferentes tareas que se realicen a diario se ejecuten siempre de la misma manera, independientemente de quien sea la persona que las realice.

Un buen diseño de los procedimientos va a permitir a la organización un correcto procesamiento de las operaciones, logrando realizarlas en el momento justo, al menor costo posible, brindando seguridad y generando la información que cada nivel organizacional necesita para una toma de decisiones eficaz.

Los procedimientos administrativos representan los medios que se utilizan para la obtención de resultados, que llevan al logro de los objetivos organizacionales. Además, los procedimientos son la clave para lograr el cumplimiento de la estrategia organizacional. Se debe elaborar un buen diseño administrativo que permita la coordinación de funciones y actividades de las diferentes áreas de la organización, para que estas puedan trabajar de manera conjunta y armónica, aumentando así la sinergia laboral.

Por otra parte, el diseño de los procedimientos contiene mecanismos que permiten dar inicio a las actividades repetitivas de la organización, al mismo tiempo que introduce dispositivos que permiten verificar su correcto cumplimiento. Por esta razón, se dice que un manual de procedimientos es una herramienta muy útil para el control



Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

interno de las actividades, y es fundamental para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A su vez, la información que se origina durante la realización de las tareas y los procedimientos es utilizada por los niveles superiores para llevar a cabo el control de las mismas y de los objetivos.

El control interno que permite el uso de manuales de procedimientos no garantiza el logro de los objetivos propuestos, pero consigue concientizar y comprometer al personal en el uso, la observación y el cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización. Además, sirve para detectar fallas e insuficiencias que hacen poner en peligro el cumplimiento de los objetivos propuestos.



Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

PROCEDIMIENTOS:

Concepto:

“Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en el proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores”. (Melinkoff, 1990)

Es una serie o secuencia de pasos requeridos para completar una tarea en particular. Son planes que establecen un método habitual de llevar a cabo las actividades futuras de cada área de una organización. Son guías de acción que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Los procedimientos son la base para la elaboración de manuales. Un manual es un cuerpo sistemático que indica las actividades que se deben cumplir por los miembros de una organización, así como la forma en que las mismas deben ser realizadas en equipo o individualmente. Un manual de procedimientos constituye la expresión analítica de las rutinas administrativas sobre las que se canalizan las distintas operaciones, es decir, es una formalización de la corriente de trabajo.

Los manuales compilan información de carácter estable o permanente de la empresa, referida a los procedimientos administrativos básicos. El uso de estos manuales no es indiscriminado, sino que se centra en aquellos sistemas o subsistemas básicos desde el punto de vista administrativo, ya que en estos casos se aprecian sus principales ventajas.

Asimismo, un manual incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen, detallando las responsabilidades y participación de cada uno.

Características de los procedimientos:

- Los procedimientos no tienen una aplicación general, sino que su puesta en funcionamiento va a depender de cada situación en particular, a su vez

de que cada área o puesto dentro de la organización tiene procedimientos diferentes.

- Tienen una gran utilidad en los trabajos repetitivos con una secuencia de tareas, de manera que se facilita una aplicación continua y sistemática. Sin embargo, los procedimientos deben revisarse continuamente para ver posibilidades de mejoras, siempre buscando la máxima eficiencia.
- Como se dijo anteriormente, los procedimientos son flexibles y pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

Objetivos e importancia:

El principal objetivo de un procedimiento es obtener la mejor forma de realizar una actividad o una tarea, considerando los factores tiempo, esfuerzo y dinero. Va a permitir al trabajador conocer claramente qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para cumplimentar sus tareas.

Igualmente, hay otros objetivos que se plantean en el uso de procedimientos, para un buen desarrollo de la gestión administrativa, como lo son:

- Informar a todo el personal sobre los objetivos, relaciones de mando y obediencia, responsabilidades y políticas institucionales.
- Propiciar la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes trabajadores puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente.
- Evitar la duplicidad de funciones, y por otro lado, detectar omisiones.
- Introducir mejoras en los procedimientos vigentes para lograr una mayor eficiencia administrativa.
- Facilitar la inducción de nuevos empleados o trabajadores de la organización.
- Permitir un ahorro de esfuerzos y recursos.
- Servir como instrumento útil para los evaluadores y auditores del control interno.

Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

Ventajas de su implementación:

Se pueden enumerar diversos beneficios que traen aparejado un análisis y diagramación de los procedimientos en una organización. Algunos de ellos se mencionan a continuación:

- Tener procesos efectivos. Al estudiar la mejor manera de realizar las actividades, se evalúan cursos de acción y se toman decisiones sobre cuáles son los más óptimos.
- Incremento del rendimiento laboral, así como también de las ventas y utilidades. Todos los trabajadores y participantes de la organización van a saber de qué manera contribuir a la generación de mayores ventas y de utilidades al tener explicitados los caminos para lograrlas.
- Acelera la capacitación del personal, así como permite realizar una mejor inducción de los nuevos trabajadores que se incorporen a la organización.
- Posibilita una adaptación de las mejores soluciones para los problemas.
- Contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización, y a evitar duplicidades. También, elimina el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales, lo que hace que se logren buenas prácticas que llevan a la eficiencia y eficacia.
- Construye buenos cimientos para crecer y posicionarse en el mercado. Cuando la empresa tiene poco personal, no hay muchos problemas, pero cuando empieza a crecer y a tener más empleados, es conveniente tener los procedimientos estipulados por escrito ya que facilita la comunicación y sienta bases para el futuro.
- Contribuye a una buena comunicación interna. El hecho de tener los procedimientos diagramados explícitamente ayuda a que cada trabajador sepa con claridad las tareas que debe realizar, cuándo llevarlas a cabo y a quién recurrir o consultar en caso de presentarse algún inconveniente.
- Consolida la estrategia empresarial. Como se mencionó anteriormente, el uso de manuales de procedimientos hace que todas las actividades y



procesos que se realicen estén enfocados al cumplimiento de la visión, misión y en los objetivos del negocio, y sean consistentes con los mismos.

- Permite que los dueños o directivos de la empresa estén enfocados en otras cuestiones que no sean las actividades rutinarias de la empresa, como en diferentes problemas que puedan surgir, estar al salto de las innovaciones tecnológicas, cuestiones de índole estratégica, social, de relaciones públicas o de negocios, entre otros.
- Facilita las tareas de auditoría, de evaluación del control interno y su vigilancia.
- Minimiza los riesgos personales, legales e institucionales al cumplir con los parámetros normativos de la institución.

NORMAS ISO:

Además de las ventajas mencionadas anteriormente, se agrega que los manuales de procedimientos constituyen un requisito indispensable para la acreditación de acuerdo con las normas internacionales de calidad: ISO 9000.

Las normas ISO son documentos que especifican requerimientos que pueden ser empleados en organizaciones para garantizar que los productos o servicios ofrecidos cumplen con su propósito. Es decir, el principal objetivo que persiguen las normas ISO es asegurar que los productos y/o servicios alcanzan la calidad deseada, al mismo tiempo que permiten minimizar costos, a través de la reducción de errores y el aumento de la productividad.

A su vez, los estándares ISO hacen posible que se incremente la satisfacción del cliente. Al colaborar para mejorar la calidad de los productos y servicios, cumplen con las exigencias de los usuarios. Por otra parte, permiten el libre acceso a nuevos mercados y se incrementa la cuota de comercio, al crear una ventaja competitiva.



Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

Dentro de las normas ISO hay varios sistemas de gestión, los cuales contribuyen a la gestión de procesos generales o específicos de una organización, para que puedan establecer y alcanzar los objetivos definidos. Uno de los sistemas de gestión, es el Sistema de Gestión de Calidad. El mismo es una herramienta para que las organizaciones cumplan con los máximos estándares de calidad en sus productos y servicios, y así poder satisfacer a sus clientes de la mejor manera. Está formado por las normas serie ISO 9000:

- ISO 9000: “Sistemas de gestión de calidad. Principios y vocabulario”. Contiene los fundamentos, términos y definiciones.
- ISO 9001: “Sistemas de gestión de calidad. Requisitos”. Contiene los requisitos en los que se debe basar y cumplir un Sistema de Gestión de Calidad.
- ISO 9004: “Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad”: comprende las directrices para mejorar el desempeño de una organización y garantizar el éxito sostenido.

Estas normas adoptan una serie de principios de la gestión de la calidad, los cuales son:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Compromiso de las personas.
4. Enfoque a procesos.
5. Mejora.
6. Toma de decisiones basada en la evidencia.
7. Gestión de las relaciones.

Enfoque a procesos:

Esta norma promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del mismo.

Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

Detalla que la organización debe establecer los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- Puntualizar las entradas requeridas y las salidas esperadas de los procesos;
- Precisar la secuencia e interacción de estos procesos;
- Determinar y aplicar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de la operación eficaz, y el control de estos procesos;
- Definir los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse su disponibilidad;
- Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
- Abordar los riesgos y oportunidades determinados;
- Evaluar los procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que los mismos logren los resultados previstos;
- Mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

A su vez, en la medida en que sea necesario, la organización debe mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos y conservar la misma para tener la confianza de que los procesos se realicen según lo planificado.

Por lo tanto, es conveniente que cuando se elabore un manual de procedimientos se haga un programa de trabajo que incluya los documentos a realizar, direccionando cada proceso a cada una de las áreas involucradas y a cada uno de los criterios de la Norma ISO 9000.



DIFICULTADES A LA HORA DE DIAGRAMAR LOS PROCEDIMIENTOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN:

Sabidas ya todas las ventajas y beneficios que trae aparejado el análisis de los procedimientos de una organización, su importancia y relevancia que tiene para aumentar el rendimiento tanto de la empresa como del trabajador, son muy pocas las empresas que lo llevan a cabo en la realidad.

Una de las cuestiones por las que no se realiza un diagrama de los procedimientos es que los directivos o dueños de las organizaciones consideran que son innecesarios. Principalmente, en las organizaciones familiares o más pequeñas, que ven los frutos de sus trabajos diarios, no ven la necesidad de ponerse a reflexionar de qué manera pueden aumentar su productividad, porque piensan que ya lo están haciendo bien y lo consideran una pérdida de tiempo.

Otra razón, es que desconocen cómo hacerlo. No saben distinguir entre política y procedimiento; tarea y operación; visión, misión, objetivos y estrategias, etc. Al no saber cómo hacer, en vez de pedir ayuda o cerciorarse del tema, prefieren no gastar tiempo ni recursos en eso y seguir como estaba.

Hay otras empresas que sí tienen estipulados los procesos que se deben llevar a cabo, pero sin embargo, no los implementan en el día a día. Están guardados en un cajón de algún escritorio y nadie los utiliza. Es principal responsabilidad de los directivos o gerentes de la empresa controlar que los manuales se utilicen, además de que ellos mismos los deben usar para el control de las tareas.

Asimismo, se pueden enumerar diversas limitaciones al uso de los manuales de procedimientos, como son:

1. La confección y actualización de los manuales puede requerir un esfuerzo y costo significativo.
2. Una redacción defectuosa o poco cuidada, o una extensión inadecuada pueden dificultar el uso.
3. Cuando es demasiado detallado, limita la discrecionalidad y la iniciativa individual.

Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

4. Si no se lo actualiza periódicamente, se corre el riesgo de desactualización y obsolescencia.

Por otro lado, la falta de procedimientos formales en una organización tiene numerosos efectos negativos, como se pueden mencionar:

- Gestión reactiva.
- Exceso de burocracia administrativa.
- Pérdida de tiempo y de recursos.
- Tener una única solución para todos los problemas.
- Servicio al cliente deficiente.
- Malas relaciones de los empleados con la dirección y de los empleados entre sí.
- Inexistencia de control, tanto propio como ajeno.
- Ineficiencia y malgasto de recursos.
- Incumplimiento legal y tributario.
- Estancamiento. Innovación cero.
- Pérdida de visión de potencialidades.
- No se buscan mejoras en los procesos.



CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS:

Servicios:

Un servicio es cualquier acto o función que una parte ofrece a otra. Es esencialmente intangible y no implica tener propiedad sobre algo. Su producción podría estar vinculada o no a un producto físico.

Sus características distintivas son:

1. Intangibilidad: no pueden verse, saborearse, sentirse, escucharse u olerse. Esto hace que haya mucha incertidumbre respecto a los resultados, por los que los compradores buscaran evidencia del nivel de calidad haciendo inferencias sobre el lugar en que se presta el servicio, las personas, el equipo, los materiales de comunicación, los símbolos, la imagen de marca, el precio, entre muchos otros.
Es por esto, que los proveedores deben ser capaces de transformar los servicios intangibles en beneficios concretos y en una experiencia bien definida, a través de la evidencia física y la presentación. “Hacer tangible lo intangible”.
2. Inseparabilidad: son producidos y consumidos de manera simultánea. Es decir, el proveedor forma parte del servicio y no se pueden almacenar. Como muchas veces el cliente también está presente, la interacción entre este y el proveedor es una característica especial del marketing de servicios.
3. Variabilidad: la calidad del servicio es altamente variable ya que depende de quién los provee, cuando, donde y a quien. Hay cuestiones que se pueden poner en práctica para aumentar el control de calidad, y así reducir la percepción de riesgo de los consumidores, tales como:
 - a. Invertir en buenas prácticas de contratación y capacitación del personal.
 - b. Estandarizar los procesos que se llevan a cabo en toda la organización. Al diagramar los procedimientos que se realizan

dentro de la empresa y estandarizarlos, se asegura, en cierta parte, que se va a cumplir con los objetivos que se determinan.

- c. Supervisar la satisfacción del cliente.
4. Caducidad: como los servicios no se pueden almacenar, su caducidad puede presentar un problema cuando hay fluctuaciones de la demanda. La caducidad se refiere a que tienen una vigencia limitada.

Marketing de servicios:

Para sobresalir en el marketing de servicios se exige un óptimo manejo del marketing externo, es decir, preparar el servicio que se brindará a los clientes, así como también del marketing interno (la capacitación y motivación que debe brindarse a los empleados para que atiendan bien a los clientes) y del marketing interactivo (la habilidad de los empleados para atender al cliente).

Aquellas empresas que quieran tener un alto desempeño en la prestación de los servicios que ofrece, deben establecer claramente un concepto estratégico, deben formar un historial de compromiso de la alta dirección con la calidad, altos estándares, niveles de rentabilidad y sistemas para controlar el desempeño del servicio y las quejas de los clientes. En todas estas cuestiones, es fundamental contar con manuales de procedimientos que ayuden a prestar los servicios de una manera estandarizada, al realizar todos los procesos siempre de la misma forma.

De esta manera, si se cumplen con los procedimientos estipulados, la calidad del servicio va a ser homogénea y consistente en el tiempo, lo que a su vez va a permitir una mayor satisfacción y confiabilidad del cliente para con la empresa.



CASO DE APLICACIÓN



Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

LA EMPRESA: ANTECEDENTES Y ACTIVIDADES:

La empresa sobre la que se va a trabajar es un centro deportivo y de rehabilitación que ofrece múltiples servicios a la sociedad de Río Cuarto: clases grupales de entrenamiento deportivo (Crossfit, entrenamiento funcional, cardio, box hit y levantamiento de pesas), planes personalizados para deportistas, planes de rehabilitación física post- lesiones, servicio de kinesiología y fisioterapia, reeducación postural, sesiones de osteopatía, planes nutricionales, entre otros.

Es una empresa familiar, que lleva en la actividad cinco años (Inició su actividad el 8 de noviembre de 2013). Nació como un proyecto de dos kinesiólogos y fisioterapeutas, y uno a su vez preparador físico, con la idea de brindar dos servicios complementarios en un solo lugar, como lo son la parte de kinesiología y fisioterapia, con la rehabilitación física. A su vez, querían hacer algo totalmente innovador para la ciudad, por lo que pensaron en el Crossfit: un entrenamiento deportivo muy intenso, totalmente desconocido para la ciudad de Río Cuarto hace cinco años.

Fue así como alquilaron el local que actualmente está funcionando y lo prepararon desde cero para poder dejarlo en condiciones para realizar las actividades. Se instaló la parte del gimnasio en la planta baja del edificio, y en la planta alta se construyeron los consultorios para la parte de kinesiología y fisioterapia.

Fue creciendo de a poco, incorporando cada vez más empleados a medida que incrementaba el número de alumnos y clientes, e iba abriendo el abanico de servicios ofrecidos. Prepararon e inauguraron un nuevo espacio para las actividades físicas y deportivas en la planta alta del edificio, y posteriormente la terraza.

Así fue como hace tres años se abrió otra sucursal, que además de los mismos servicios que ya se ofrecían, cuenta con una pileta de natación.

Anualmente, para cada aniversario, se organiza una competencia de Crossfit y/o de natación, en la que se invitan a todos los gimnasios de la ciudad, de la provincia y demás que quieran participar, a disfrutar de una jornada deportiva del más alto rendimiento, además de otras actividades que se llevan a cabo en la misma. A la vez que

Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

es algo totalmente innovador, se busca que siempre se hagan cosas diferentes, mejorando edición a edición y superando todas las expectativas.

Es algo por lo cual la organización se destaca fuertemente, ya que tiene mucha repercusión en la ciudad y mucha participación de gimnasios de afuera, como de Villa Mercedes, Carlos Paz, Córdoba, Villa María, Río Tercero, Adelia María, entre otros.

Servicios ofrecidos:

- Sesiones de kinesiología y fisioterapia: se realizan diversas técnicas y terapias como la magnetoterapia, terapias manuales, ultrasonido, electro estimulación, “Mep” (Micro electrólisis Percutánea), electrodos, acupuntura, punción seca, ventosas, drenaje linfático, entre otras. El objetivo es superar lesiones, aliviar dolencias, etc.
- Terapia de reeducación postural global: para aquellas personas que tienen problemas de la columna o con su postura, esta terapia tiene el objetivo de que el paciente aprenda a mantener la postura adecuada.
- Sesiones de osteopatía: se basa en masajes y en la manipulación de las articulaciones para aliviar dolencias a través de la recuperación del equilibrio orgánico general, con una visión holística entendiendo al cuerpo humano como un todo.
- Rehabilitación física por lesiones, readaptación. Se trabaja con ejercicios para de a poco ir recuperando la movilidad original y poder superar la lesión.
- Clases de Crossfit: entrenamiento deportivo muy intenso que combina diversas técnicas de levantamiento de pesas, destrezas de gimnasia artística y entrenamiento funcional en general. Se basa en ejercicios constantemente variados, con movimientos funcionales ejecutados a alta intensidad.
- Clases de Funcional: es un entrenamiento que se basa en movimientos complejos en los que se trabaja todo el cuerpo al mismo tiempo, y no un

solo musculo, por lo que casi no se usan maquinas. Casi siempre no se le pone mucho peso a los ejercicios y se trabaja con el peso corporal.

- Clases de Box Hit: es un entrenamiento funcional combinado con ejercicios de boxeo y de defensa personal.
- Clases de Cardio Machine: es una clase puramente aeróbica, que combina ejercicios de entrenamiento funcional con el uso de dos máquinas: Assault Air Bike y Remo.
- Clases de levantamiento de pesas: son clases personalizadas, en donde lo que se quiere lograr es mejorar las técnicas de los alumnos en lo que hace a levantamiento de pesas.
- Planes de entrenamiento personalizados: se elaboran planes para aquellas personas que quieran entrenar individualmente, con un seguimiento y cambio del plan cada tres o cuatro semanas.
- Planes de entrenamiento para deportistas: se realizan planes de entrenamiento personalizados para personas que realicen algún deporte y que necesiten una preparación física específica. Además se lleva a cabo un seguimiento particular de cada uno, con evaluaciones periódicas para medición de resultados.
- Consultas y planes nutricionales: el centro cuenta con un nutricionista deportivo que brinda asesoramiento, realiza mediciones antropométricas, elabora planes nutricionales y lleva un seguimiento de todos sus pacientes.

Recursos Humanos:

El centro deportivo y de rehabilitación tiene un personal de 16 personas en planta permanente, contando los dueños y directores. A su vez, cuenta con personal externo o asesor, como una agencia de publicidad que maneja toda la comunicación externa y redes sociales, un estudio contable y legal, y un contador para la parte de liquidación de sueldos.

Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

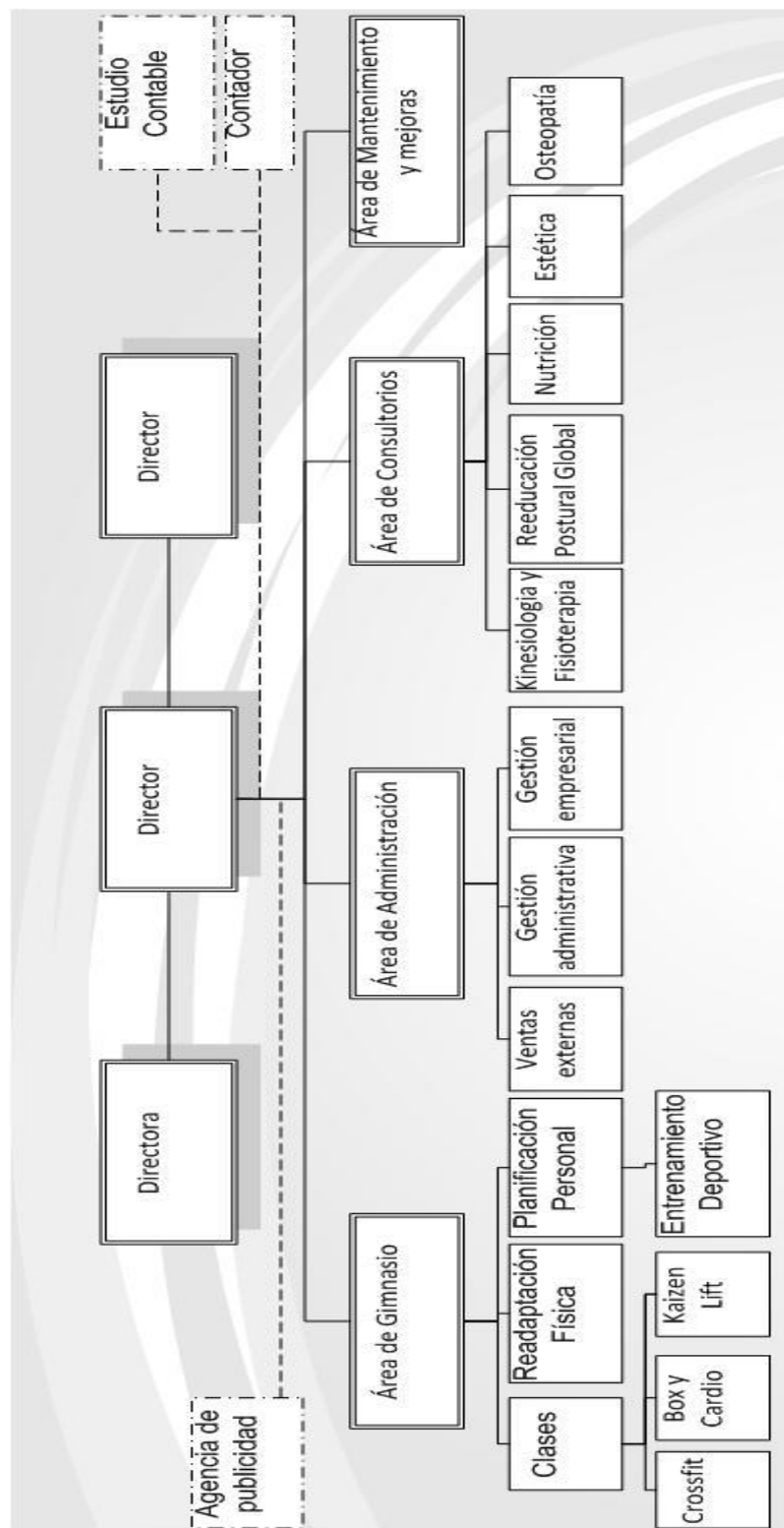
Debido a la gran variedad de servicios brindados, son muchos los profesionales con que cuenta la organización, desde profesores de educación física, preparadores físicos, instructores de Crossfit, hasta kinesiólogo, nutricionistas y contadores.

Además, por esta misma razón son muchas las áreas que conforman la estructura organizacional. A partir de estos datos recolectados, se pudo elaborar el siguiente organigrama de la organización:



Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia



(Fuente: Elaboración propia)

Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

Haciendo un análisis del mismo, se puede observar que la empresa posee una estructura claramente horizontal, en donde los dueños y a la vez directores de la misma, tienen una estrecha relación con todos y cada uno de los empleados que forman parte de la organización. Esta relación se ve reflejada en múltiples cuestiones, como el trato en la cotidianeidad, la alta participación que tienen todos los empleados, no solo en el aporte de ideas y pensamientos, sino que los directores buscan que todos se sientan comprometidos y partes fundamentales para llevar adelante el proyecto de empresa, entre otros.

Como se dijo anteriormente, en una organización que presta servicios a la comunidad el personal es importantísimo y una parte clave de la misma, ya que es indispensable para poder brindar los servicios. Por esta razón, es fundamental que el personal se encuentre altamente capacitado para las funciones que desempeña, además de que se está tratando con la salud y el cuerpo de las personas o clientes.

Este es el caso de la organización en cuestión, ya que se destaca dentro de la competencia, entre otras cosas, por el personal que posee y la atención que se les presta a los alumnos o pacientes.

Competencia:

Al ser una organización que presta diversos servicios a la comunidad, son muchas las empresas que conforman la competencia. Sin embargo, si se diferencia por servicio prestado, hay varios competidores directos.

Por el lado de los servicios de kinesiología y fisioterapia, tanto como de rehabilitación física se encuentran centros como: Corpore, CARS, Cored, Galfre, entre otros. Hay centros que solamente prestan los primeros servicios, es decir, de kinesiología y fisioterapia tales como: Viviana Peiretti, Cermed, Fisio Vital, Jorge Matías Mercau, Instituto Medico Rio Cuarto, KyE, etc.

Principalmente, en el aspecto que más se diferencian es en la calidad del servicio complementario que se ofrece de la rehabilitación física, principalmente en lesiones

Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

deportivas. A su vez, se destaca por la cantidad de servicios ofrecidos, además de lo básico que es los masajes, magnetoterapia y ultrasonido, en terapias alternativas como la acupuntura, la punción seca, el MEP (electro estimulación), electrodos, ventosas, servicios estéticos, etc.

Por otro lado, en la parte del gimnasio los principales competidores de la empresa son: CARS en lo que hace a entrenamiento deportivo personalizado; Habitus, EvoGym, Cermed, ATP y Spartan, en Crossfit y clases; New Life, Natura, Osfatun, Onda Vital en lo que hace a un gimnasio común con entrenamiento funcional y deportivo.

De nuevo, lo que lo diferencia al centro es la calidad del servicio que se presta, por los profesionales que cuenta.

Clientes:

Como los servicios que se ofrecen son diversos, son muchos los tipos de personas que van al centro. En su mayoría, las edades van desde los 18 años hasta los 70.

Por un lado se encuentran aquellas personas que quieren mejorar su salud, por lo buscan realizar alguna actividad física, prefiriendo un plan personalizado, utilizan los servicios del nutricionista para mejorar su alimentación o cuidar su salud, o hacen reeducación postural. También se incluyen en este grupo a aquellas personas que tienen molestias en el cuerpo o lesiones, y utilizan los servicios de kinesiología y fisioterapia para disminuir sus dolores.

Hay otras que van por una cuestión recreativa/social, eligiendo las clases grupales ya que son más divertidas.

Están aquellas que quieren adelgazar o tienen un objetivo estético, por lo que buscan un entrenamiento intenso que trabaje grupos específicos de músculos, y fundamentalmente que los resultados sean visibles. Asimismo, pueden requerir los servicios del nutricionista para bajar de peso o para mejorar la composición corporal, y los servicios de kinesiología y fisioterapia como drenajes linfáticos, electrodos, etc. Buscando mejorar la estética corporal.

Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

A su vez están los deportistas, que paralelo a la realización de un deporte utilizan los servicios para mejorar su rendimiento físico, por lo que buscan un plan súper personalizado y un seguimiento constante. Además pueden llegar a utilizar los servicios de kinesiología cuando tengan alguna molestia por los fuertes entrenamientos o cuando estén lesionados, y los servicios de nutrición para mejorar el rendimiento deportivo.

Por otro lado, están aquellas personas que tienen alguna lesión y que requieren los servicios de kinesiología y fisioterapia, y posteriormente van a realizar una rehabilitación física. Incluso, estas personas pueden llegar a ser alumnos del gimnasio una vez rehabilitados de su lesión.

Habiendo hecho una clasificación del comportamiento de los consumidores de los diferentes servicios del centro deportivo y de rehabilitación, se realizará una caracterización en base a la observación de los mismos.

Son muchas las personas que concurren al centro, sobre todo hay muchos alumnos en la parte del gimnasio que van desde que el centro abrió, y muchos otros que van desde hace mucho tiempo. Por esto y otras actitudes que se pudieron observar, se demuestra que hay un claro sentido de pertenencia con el centro, ya que logran desarrollar relaciones con el personal y con el resto de las personas que van, y así establecen un lazo que va mucho más allá de la mera actividad que realizan en el centro, llegando a formar relaciones de amistad.

Es así como el centro desarrolla clientes leales, siendo mucho más difícil hacerlo en la parte de kinesiología y fisioterapia ya que es un servicio que por lo general los clientes lo toman por un periodo de tiempo acotado, y una vez que lograron recuperarse no concurren más al centro. Lo que se trata de hacer con estas personas, es venderles servicios adicionales, tales como la rehabilitación física o algunas de las diferentes clases, para que sigan concurriendo al centro y así se puedan convertir en clientes leales.



Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

ÁREA ADMINISTRATIVA:

El área administrativa del centro descrito está integrada por cuatro personas, las cuales trabajan en horarios rotativos cubriendo toda la jornada laboral, realizando todas las mismas tareas en cada turno. Esas cuatro personas son: un jefe de área, encargado de coordinar, realizar todas las tareas correspondientes del área y de delegar aquellas que considere oportunas; un encargado de ventas externas, con la responsabilidad de desarrollar clientes empresariales y firmar convenios con otras organizaciones; un encargado de gestión empresarial, a cargo de evaluar y proponer procesos para mejorar cuestiones que tengan que ver con la empresa en su totalidad; y por último, un empleado encargado de realizar tareas de apoyo a la administración.

El objetivo principal del puesto es brindar la atención al público y a su vez realizar las tareas administrativas correspondientes a cada área: gimnasio, consultorios, readaptación física y de administración propiamente dicha. En consecuencia, se puede decir que es un área interdisciplinaria e interdependiente con todas las demás áreas de la organización, ya que se involucra constantemente en el desarrollo de las mismas y, a la vez, depende y se influye recíprocamente con todas.

Las funciones esenciales que se deben cumplir son:

- Recibir a toda persona que entre al lugar.
- Informar acerca de los servicios que se brindan en el centro.
- Efectuar la gestión de nuevos alumnos.
- Realizar cobros a alumnos del gimnasio.
- Gestionar las tareas del área de consultorios, tanto de nutrición, de kinesiología y fisioterapia, de reeducación postural y osteopatía, con el correspondiente manejo de las obras sociales.
- Gestionar el área de administración, realizando pagos de servicios y proveedores, entre otras funciones.
- Realizar ventas externas: convenios, proyectos y sponsors.
- Realizar la gestión empresarial.

Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

Lo que se pudo observar en cuanto al funcionamiento de dicha área se enumera a continuación:

1. No hay división de tareas, ni responsables a cargo de determinadas funciones. Todos los empleados hacen todas las tareas en la medida que no estén hechas anteriormente.

Esto trae como consecuencia que ante la falta de realización de determinadas actividades, no hay a quien asignar responsabilidad.

2. El área administrativa es un área que tiene una alta rotación del personal. Solo una de las personas que integra el área tiene una antigüedad mayor a un año.

3. No hay un manual de procedimientos escrito ni estipulado que sirva como base y guía para la realización de las tareas, y provoque una uniformidad en el trabajo. Esto ocasiona que los procesos se realicen de manera incorrecta, o no se realicen en absoluto, y se pierda tiempo, recursos y hasta clientes.

Tampoco permite que haya un orden en la realización de las tareas y una correcta coordinación que hagan el trabajo en equipo más eficaz.

4. No hay un proceso estipulado para la inducción de los nuevos empleados que formen parte del área. La misma se realiza en una semana viendo como un compañero se desenvuelve en sus tareas, mientras se va guiando a la persona que entra en el puesto.

5. No se realizan capacitaciones de ningún tipo.

6. Las comunicaciones entre los integrantes del área se dan por mensajes de teléfono o llamadas. Ante una duda, se consulta en un grupo de WhatsApp, o con otro compañero.

Asimismo, las comunicaciones entre los integrantes de la empresa en su totalidad se dan de la misma manera. Sin embargo, cabe destacar que se observaron varios casos en los que no se comunicaron cuestiones que deberían haber sido de público conocimiento para todo el personal, o que no se desarrolló de una manera eficaz, no llegando a las personas que deberían haberlo sabido.



Las formas en que se dan las comunicaciones tampoco son las más eficaces, ya que hay malos tratos que interfieren en el mensaje que se quiere transmitir. Esto hace no solo que el mensaje no llegue, sino que se genera una barrera psicológica para futuros mensajes.

7. No están estipulados mecanismos de autocontrol, para que cada trabajador sepa si está realizando bien su trabajo y así poder realizar las tareas de la forma correcta.
8. No existe un control formal por parte del jefe del área o por parte de algún integrante de la empresa. En caso de encontrarse con alguna tarea que está mal hecha o no realizada en absoluto, el jefe de área llama la atención a todos los empleados del área.
9. Hay un exceso de burocracia administrativa, demasiado papelerío que no resulta útil para la realización del trabajo cotidiano, volviéndose una pérdida de tiempo.
10. No se buscan mejoras de los procesos, ni tampoco se permiten cambios para innovar por parte de la cabeza del área. Se pudo observar una inflexibilidad completa.
11. No hay objetivos planteados, ni metas elaboradas a nivel del área ni tampoco a nivel de la organización. Menos aún se han formulado políticas institucionales.
12. Como se dijo anteriormente, el área administrativa es un área que tiene una constante relación con las demás, por lo que se genera mucha información que es de mucha utilidad para las mismas. Sin embargo, esta información no se procesa ni se utiliza de ninguna manera, pudiendo ser muy útil para la toma de decisiones de los encargados de cada área y de los directores de la organización.
13. Al no contar con un manual de procedimientos ni realizar ningún control sobre las tareas, se produce un incumplimiento tributario y hasta a veces legal. Incluso se inutilizan recursos y se desaprovecha la asesoría que podría obtenerse del estudio legal y contable al que se le paga por la misma.



Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

14. No existen ni se implementan mecanismos de motivación para los empleados que estimulen el desarrollo de ideas innovadoras, ganas de trabajar, incrementen su productividad y mejoren su rendimiento.
15. Por todo lo mencionado anteriormente se desperdician recursos, se desaprovechan potencialidades, se hace un desgaste físico y psicológico del recurso humano que origina que se vayan los empleados a causa del hostigamiento, se pierden clientes al brindarse una atención que no condice con los servicios que brinda la empresa, entre muchas otras consecuencias que produce, entre otras cosas, la falta de una formalización de los procesos.



Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

Diagnóstico:

Resumiendo lo anteriormente desarrollado, se pueden enumerar las siguientes cuestiones:

1. No hay división de tareas ni de funciones.
2. No hay un manual de procedimientos ni de tareas.
3. No se realizan procesos de capacitaciones, ni inducciones bien desarrolladas.
4. Hay problemas en las comunicaciones.
5. No se realizan controles de las tareas.
6. Hay un exceso de burocracia, sin búsqueda de mejoras.
7. No se plantean objetivos y metas.
8. Se produce un incumplimiento legal de facturación y registración, tributario, entre otros.
9. No se motiva a los empleados.

Una solución a gran parte de todos estos problemas se da con la elaboración y puesta en práctica de un manual de procedimientos para el área administrativa de la organización, que ordene el trabajo, distribuya tareas y funciones, y permita que las mismas se realicen de la manera adecuada, en el momento justo, y de la forma más eficiente y eficaz posible.

De acuerdo a lo descrito en el análisis del diagnóstico, las problemáticas se centran en torno a dos procesos:

- La gestión de ingresos y egresos de fondos.
- La instrumentación formal de los servicios a las obras sociales por medio del Colegio de Kinesiólogos y Fisioterapeutas de la ciudad de Río Cuarto.

En función de ello, se proponen alternativas para la implementación y mejoras de los procedimientos.

PROPUESTAS DE PROCEDIMIENTOS CONSIDERANDO SU ADECUACIÓN A LA ESTRUCTURA ACTUAL:

Gestión de ingresos y egresos de fondos:

- Todos los ingresos y egresos ya sea en efectivo, tarjeta, cheque o en cuenta corriente deben registrarse en el sistema operativo del centro: “EVO W12”. El primer paso del día es abrir la caja en el sistema, ir cargando todos los productos y/o servicios (desde cuotas de gimnasio, sesiones de kinesiología, hasta bebidas u otros productos) que se van vendiendo aclarando con que medio se realiza (efectivo, cheque, tarjetas o cuenta corriente), y los gastos que se van teniendo. Al final del día se debe cerrar la caja en el sistema, realizando el arqueo de caja para controlar las faltas de registración o diferencias existentes.

Cada movimiento debe llevar su correspondiente comprobante fiscal, ticket o factura, para que el estudio contable pueda elaborar los informes fiscales correspondientes. Se deben juntar todos y al final de cada mes llevárselos.

- Al final de cada mes se debe elaborar un calendario en Google Calendar con todos los impuestos del local, luz, agua, gas, alquiler, seguro, software, tarjetas de crédito y demás conceptos que se deben pagar en el mes siguiente, con alertas en mail. Consultar con el estudio contable que estén incluidos todos los conceptos que corresponden pagar, tanto de la empresa como de cada uno de los socios. Cada día ir corroborando que se paguen todas las facturas que corresponden.

Esta tarea es responsabilidad principal del encargado o jefe del área. En caso de que el mismo no pueda realizar algún pago, debe expresamente comunicarlo vía e-mail o WhatsApp a su compañero en el que delega la tarea.

- Con respecto a los ingresos por cuotas de alumnos del gimnasio, se propone que todos los alumnos deban pagar entre los días 1 al 15 de cada mes, por mes adelantado, para poder llevar un control sobre quienes están

Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

pagando las cuotas y quienes están en morosidad. Los que no pagaron en ese periodo, se les avisa vía mail y vía WhatsApp sobre su estado, y se les da 5 días de plazo para poder regularizar su situación. En caso de que no arreglen dentro de esos 5 días, no se les permite la entrada al gimnasio.

Esta condición se pone automáticamente en el sistema, que pasados los 20 días de plazo, en la entrada del gimnasio cuando los alumnos ponen su documento en una computadora para poder entrar, les deniega la entrada.

- Al cobrar las cuotas de gimnasio, se debe cargar la venta en el sistema en la parte del alumno en el mismo momento de la venta. A los 15 días sacar un resumen del sistema de los alumnos que están en estado de morosidad, para mandar el aviso por las vías anteriormente mencionadas. Esta tarea es principal responsabilidad del administrativo encargado de la gestión empresarial.
- Las sesiones de kinesiología y fisioterapia que no pasen por mutual, las consultas nutricionales, de osteopatía o de reeducación postural global y todos los servicios adicionales que se presten también deben ser cargados en el sistema del centro. Todo se cobra por adelantado, sin posibilidad que se les realice la prestación y lo dejen debiendo en cuenta corriente.
- Al finalizar el mes, se debe sacar un resumen de la caja por el software y enviarlo al estudio contable.

Instrumentación formal de los servicios a las obras sociales por medio del colegio de kinesiólogos y fisioterapeutas:

- Para los pacientes de kinesiología y fisioterapia cuando soliciten un turno preguntar el motivo de la lesión, si tiene orden médica y mutual. Explicar condiciones: aviso máximo de 4 Hs. cuando no se va a concurrir a la sesión, de lo contrario se cobra igual; costo de la sesión de MEP (\$200 aparte cuando es con obra social, sino \$320); la readaptación física gratis a partir de las dos semanas de la derivación, después se cobra la mitad de la cuota hasta que concluya el tratamiento).

Análisis de los procedimientos del Área de Administración de un centro deportivo y de rehabilitación de la ciudad de Río Cuarto

Alumno: Gariglio, Ana Lucia

- Al dar un turno para kinesiología, RPG, osteopatía o nutrición, anotar en el turnero correspondiente el nombre del paciente y la cantidad de sesiones que lleva a la fecha.
- Verificar que la mutual del paciente esté dentro del Convenio del Colegio de Kinesiólogos, y los requisitos que dicha mutual tiene, si requiere autorización previa por parte de la misma, autorización vía internet, entre otros. Hacer firmar la planilla de firmas con la orden. Es fundamental que cuando el paciente lleva una orden medica con el pedido de las sesiones de kinesiología y fisioterapia se anote el número de las sesiones en el cuadro de google drive del centro, en el que se contabiliza la cantidad de sesiones que lleva hecho cada paciente hasta la fecha.

El principal responsable de realizar las autorizaciones vía online de las mutuales es el cuarto administrativo, que no tiene un puesto definido. A su vez es su responsabilidad que esté la planilla de firmas como corresponde y todo autorizado para el día 22 de cada mes, como fecha tope.

Las órdenes que faltan firmar, autorizar o completar datos se guardan en una carpeta. Cuando se completan totalmente como corresponde, se guardan en un archivero en el lugar de la mutual respectiva.

- En caso de no contar con mutual, se debe cobrar la sesión al paciente y anotarlo en el sistema.
- Al hacerse efectiva la sesión completar la planilla de Excel respectiva en google drive, contabilizando la cantidad de sesiones que lleva hecho el paciente y los datos de la orden médica (Mutual y cantidad de sesiones, o en efectivo en caso de no contar con mutual). A su vez, si el paciente falta sin previo aviso, se le cuenta la sesión como realizada.
- Desde el día 20 de cada mes preparar la documentación para poder realizar la facturación de las obras sociales al colegio de kinesiólogos, las órdenes con sus respectivas autorizaciones y planillas de firmas. Verificar que este todo como corresponde.
- Desde el día 22 de cada mes hasta el 25 realizar la facturación de las obras sociales o mutuales, al colegio de kinesiólogos y fisioterapeutas de la

ciudad. Para realizar la misma, completar una planilla por cada mutual en computadora con los siguientes datos:

1. Información del profesional que hizo la prestación (Nombre y apellido, cuit, matricula, domicilio, mes y año).
2. Mutual correspondiente. En caso de Mutual Medica y Federada Salud, se diferencia por planes.
3. Nombre y apellido del paciente, con la cantidad de sesiones que figura en la orden médica.

Se deben imprimir cuatro planillas iguales, y poner el sello y firma del profesional. Abrochar las facturas por cuadruplicado con las órdenes de cada mutual.

Presentar la facturación al colegio el día 25 de cada mes.

- Completar el cuadro de Excel con la presentación de mutuales mes a mes, distinguiendo mutuales y cantidad de sesiones presentadas por cada una.
- Al finalizar el mes, completar los cuadros/resúmenes de kinesiología de clubes (Herlitzka y Hockey), con la cantidad de sesiones que realizó cada jugador en el mes, y mandar a cada uno por mail.
- Pasados dos meses sin que se abone ningún importe mandar la deuda que tienen con la organización, por carta y por mail.

Es principal responsabilidad realizar esta tarea el encargado de las ventas externas o convenios con otras organizaciones o clubes.



CONCLUSIÓN

Se puede concluir que a partir del análisis y la diagramación de los procedimientos del área administrativa del centro deportivo y de rehabilitación se solucionan la mayoría de los problemas diagnosticados en la empresa. Al delimitarse las tareas y responsabilidades de cada uno de los integrantes del área, incentiva a que estos se comprometan en la correcta realización de las mismas; al saber cómo llevar a cabo los procedimientos y al haber hecho un buen proceso de capacitación, los errores disminuyen, como así también los incumplimientos legales y tributarios; permite el autocontrol ya que tienen a donde recurrir en caso de no saber realizar alguna tarea o para corroborar si está correctamente realizada; las tareas son simples, sin demasiada burocracia y papelería innecesario que hace que los procesos no sean dinámicos; facilita la mejora continua de los procesos; contribuye a una buena coordinación y orden en las actividades de la organización, y a evitar duplicidades. También elimina el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales, lo que hace que se logren buenas prácticas que llevan a la eficiencia y eficacia, y se puedan llevar a cabo muchas más tareas de las que actualmente se realizan gracias al ahorro en los tiempos de los procesos.

A su vez, todo esto mejora el clima laboral, la comunicación interna, hace que el personal este más a gusto con su trabajo, los clientes lo perciben y también se sienten a gusto en la empresa, y esto lleva a que aumente el rendimiento económico y financiero.



BIBLIOGRAFIA

- GILLI, Juan José. 1998. “Sistemas Administrativos: Técnicas y Aplicaciones”. 3° Edición. Editorial Docencia.
- KLEIN, Jorge. 1998. “Cursogramas”. 5° Edición. Editorial Macchi.
- MAGDALENA, Fernando. 2000. “Sistemas Administrativos”. 3° Edición. Editorial Macchi.
- PUNGITORE, José Luis. 2006. “Sistemas Administrativos y Control Interno”. Osmar D. Buyatti Librería Editorial, Bs. As.
- VOLPENTESTA, Jorge Roberto. 2000. “Organizaciones, Procedimientos y Estructuras”. Osmar D. Buyatti Librería Editorial. Bs. As.
- Normativa internacional ISO 9000. Extraído de <https://www.isotools.org/normas/calidad/>

