

DOW CENTER: ANÁLISIS DESDE LA ADMINISTRACIÓN

Carla Belén Pascual¹
Lucas Alejandro Travaglini²

RESUMEN

Este trabajo tiene por objeto el estudio de una organización, identificando la aplicación de herramientas de la administración, que permiten detallar y analizar su funcionamiento. Para realizar el estudio se ha elegido la empresa Dow Center, considerada una organización-modelo, que está a la vanguardia en el ámbito regional, reconocida por la innovación en cada una de sus áreas. Para el análisis, el grupo de trabajo realizó un recorrido por las instalaciones de la empresa, dialogó con el personal y tuvo acceso a la lectura de varios documentos que permitieron comprender más acabadamente la organización. Esta experiencia representó un primer acercamiento a cuestiones vinculadas con las Ciencias de la Administración y brindó la oportunidad de tener un contacto con una “organización-escuela” ya que se verificó la aplicación en de todos los conceptos teóricos vistos durante el cursado de Introducción a la Administración en una realidad organizacional.

Palabras Claves. Dirección, Modelos, Vanguardia, Organización, Gestión.

¹ Estudiante de Licenciatura en Administración, Universidad Nacional del Sur. E-mail: carla-belenpascual@gmail.com

² Estudiante de Contador Público, Universidad Nacional del Sur. E-mail: travaglinilucas.uns@gmail.com

1. INTRODUCCIÓN

El grupo seleccionó la organización Dow Center para realizar el trabajo de análisis en función de los conceptos de administración estudiados durante el cursado de la asignatura Introducción a la Administración. Como primer paso se hizo contacto con Matías Gzain, Licenciado en Administración, docente en la UNS y Gerente de Administración y Finanzas de Dow Center, quien fue seleccionado como informante clave. El mismo ha dedicado parte de su tiempo para realizar un recorrido por las instalaciones y a la vez les proporcionó información de gran relevancia para llevar a cabo la investigación. Lo que pretende el grupo al realizar este trabajo no es sólo cumplir con la consigna asignada, sino también involucrarse en el proyecto.

Dicha empresa, fundada en el año 2019 por Juan Ignacio “Pepe” Sánchez, el primer jugador argentino que ha jugado en la NBA, se orienta al sector industrial del deporte y los espectáculos. Sus instalaciones se encuentran ubicadas en Martiniano Rodríguez 4985 de la Ciudad de Bahía Blanca. El establecimiento se conforma de 10.000 m², cuenta con 70 empleados y las unidades de negocios se dividen entre: gimnasio “*I Feel Good*”, academia “*Exponential Academy*”, centro médico, sector de hotelería, espacios de *cowork*, salón de eventos (conferencias, charlas, etc.), espacio para eventos teatrales o recitales y más unidades.

Dow Center es un establecimiento que desde su diseño y operatividad se relaciona de manera respetuosa con el medio ambiente, como también desde su gestión lleva a cabo diversas negociaciones y políticas que reflejan un interés y responsabilidad positiva hacia la comunidad.

2. DESARROLLO

En este apartado se analizará a la empresa desde tres aspectos diferentes: la vinculación organización-entorno, el proceso administrativo, y la responsabilidad social empresarial.

En la primera sección, denominada “Modelos de Vinculación Organización-Entorno”, se utilizará como herramienta los modelos de Fred Luthans, de Rivalidad Amplificada de Porter y el de Serra-Kastika. Para la descripción de los modelos se hará foco únicamente en *I Feel Good*, el gimnasio de Dow Center, que resulta ser su unidad de negocio principal.

En la segunda sección se abordará el Proceso Administrativo, incluyendo la función de planeamiento, de organización-estructura, de dirección y, por último, la función de control.

En la tercera y última sección, se tratarán cuestiones vinculadas a la responsabilidad que tiene Dow Center hacia la sociedad. Para el desarrollo de la segunda y tercera sección, se considerará a la organización en su conjunto.

2.1. Modelos de vinculación organización-entorno

A. MODELO DE FRED LUTHANS

El autor ha clasificado al entorno organizacional en dos categorías, siendo la primera el medio general y la segunda el medio específico; en aras de facilitar el estudio del contexto, que resulta ser amplio y difícil de analizar en su totalidad.

Dentro del medio general, se puede visualizar las fuerzas indirectas o el ambiente general que rodea a las organizaciones. Estas variables se encuentran fuera del control de la asociación. El medio general se divide en cuatro grandes aspectos: subcontexto político-legal, subcontexto socio-cultural, subcontexto económico y, por último, subcontexto tecnológico.

Mientras que el medio específico trata acerca de los factores del entorno que tienen un impacto de manera inmediata sobre la organización. Éste se divide en: clientes, proveedores y competidores.

Dado que los subcontextos influyen en la organización de manera transversal a todo el medio específico, en esta sección se estudiará cómo influyen los subcontextos en el medio específico de Dow Center.

Considerando el subcontexto político-legal, se identifican las variables de suba en los impuestos por parte del Estado y cambios en las normativas que reglamentan los salarios de los trabajadores de entidades deportivas. La primera variable tiene un efecto directo en el servicio ofrecido de la empresa y del de los competidores en cuanto a que deben pagar más impuestos, que termina recayendo sobre las mensualidades abonadas por los clientes. La segunda, debido

a decisiones del Poder Legislativo del 2023, influyen en que se debe aumentar los salarios del personal de gimnasios por normativas de carácter obligatorio.

Adentrándose en el aspecto socio-cultural, la primera variable tomada en consideración es que el trabajo de oficina hoy en día se basa principalmente en trabajar estando sentado utilizando la computadora durante 8 hs., esto causa sedentarismo, por lo que para evitarlo en consecuencia se busca hacer ejercicio y mantener una vida activa por fuera del trabajo para prevenirlo. Esta variable representa una oportunidad para captar clientes tanto para *I Feel Good* como para sus competidores. A su vez, a partir de la pandemia, se generaron más plataformas de entrenamiento online (como canales de Youtube, influencers de instagram, etc) y esto ha generado un aumento en la competencia para los oferentes de servicios de entrenamiento tradicionales, ya que, si bien algunos de estos canales eran pagos, otros eran gratis, permitiéndole a los clientes a elegir entre más opciones que ir únicamente al gimnasio y abonar una cuota.

Dentro del subcontexto económico las variables identificadas son la suba inflacionaria y la devaluación de la moneda. En este caso se evidencia el impacto en todo el medio específico, tanto en los proveedores con incrementos en los precios de los productos y servicios provistos, en los competidores modificando sus precios, o los clientes en sus ingresos y el pago de sus respectivas mensualidades.

Por último, incluido en el subcontexto tecnológico, una variable destacable es la utilización de software de gestión que permite ver qué clientes han abonado o no, y también se les hace un seguimiento a los socios en cuanto a la actividad realizada y la frecuencia en que lo hacen. Esto es una ventaja para *I Feel Good* ya que facilita la administración del gimnasio. Así, otros gimnasios también han implementado aplicaciones o softwares para inscribirse a las clases, por lo que no es un recurso que sólo beneficia a *I Feel Good*. Los avances tecnológicos en cuanto a maquinaria específica de gimnasios también repercuten. El gimnasio posee una buena calidad de máquinas de gimnasio, pero no las mejores. En eso se destacan otros gimnasios, que buscan constantemente tener las mejores máquinas para entrenar. Por esto mismo, los avances en las maquinarias son más aprovechadas por competidores de *I Feel Good*.

B. MODELO DE RIVALIDAD AMPLIFICADA DE MICHAEL PORTER

De acuerdo a este autor, la oferta puede ser dividida en distintos grupos de empresas denominados “sectores industriales” que se encuentran en constante rivalidad entre ellos. Porter en su modelo reconoce cinco fuerzas competitivas: Clientes, Proveedores, Competidores, Sustitutos y Potenciales competidores. Haciendo un paralelismo, los primeros tres son los que componen el medio específico en el modelo de Fred Luthans y se le adhieren los últimos dos. El autor también menciona las dificultades para ingresar o egresar de un sector industrial.

Lo que se busca desarrollar en este apartado es la aplicación del modelo orientado a la organización Dow Center, identificando las fuerzas competitivas de la empresa y las barreras que podría presentar para ingresar o egresar de un sector industrial.

Comenzando con los clientes, en el gimnasio se apunta a personas que busquen su bienestar en una infraestructura deportiva acorde con el alto rendimiento, haciendo foco al vínculo personal y en la experiencia de entrenamiento. Respecto del precio, apuntan a clientes de clase media y alta, sin dejar de lado su enfoque en brindar la mejor relación precio-calidad. Aquí los clientes tienen nulo poder de negociación con Dow Center.

Continuando con los proveedores, la empresa cuenta con: servicio de limpieza (tercerizada), servicio de vigilancia (tercerizada), servicio de control de plagas (tercerizada), proveedores de materiales del gimnasio, o algunos aliados (*Sponsors*) como Gatorade, Eco de los Andes, entre otros. Aquí los proveedores de servicios tercerizados no tienen poder de negociación, sino que Dow Center ejerce más poder de negociación sobre ellos. En cuanto a los aliados y proveedores de materiales del gimnasio, ellos sí ejercen un mayor poder de negociación con respecto a Dow Center ya que fijan los precios y hasta dónde se puede negociar o no en los mismos.

Siguiendo con los competidores directos, a estos se los identifica en los demás gimnasios de la Ciudad de Bahía Blanca, que ocupan el mismo sector industrial, pero se diferencian en ubicación, precio y/o servicios. Los principales competidores con los que cuenta Dow Center son Uno o *Full Fitness*, debido a que brindan el mismo servicio en cuanto a precio-calidad.

Abandonando lo que sería el medio específico, nos adentramos en la cuarta fuerza competitiva, que incluye los productos o servicios sustitutos.

Los sustitutos del servicio que brinda Dow Center con su gimnasio podrían ser grupos de running o de otro tipo de actividad física, donde se satisface de igual forma la necesidad del individuo de entrenar.

Como última fuerza competitiva, hallamos los competidores potenciales, que pueden ser aquellas empresas con intenciones de abrir un nuevo gimnasio ingresando así al mismo sector industrial y convirtiéndose en un competidor directo.

Finalizando con el modelo de Porter, el autor incluyó lo que se denominan “barreras de entrada” y “barreras de salida” de un sector industrial.

Como barrera de entrada para competidores potenciales se definen: el requerimiento de capital, la lealtad de los consumidores y las barreras *soft*. Los gimnasios cuentan con maquinarias y equipamientos específicos con elevados costos que implican una necesidad de capital significativa. También Dow Center no sólo ofrece un buen servicio, sino que destaca en calidad humana por lo que es elegida, esto impacta en el cliente de forma en la que se genera cierta lealtad la cual un competidor potencial tendría que enfrentarse. Por último, en lo referido a la capacitación del personal que está en constante formación en lo que es el deporte, el alto rendimiento y en el desarrollo de los vínculos. Todo ello juega un rol importante como barrera de ingreso.

Como barrera de salida que puede tener Dow Center hacia otro sector industrial se reconocen los activos especializados y las interrelaciones estratégicas. El primero hace referencia a las maquinarias y equipamientos específicos con los que se hacen los gimnasios para su funcionamiento, y que deban ser vendidos a la hora de egresar del sector; mientras que el segundo se trata de los contratos con patrocinadores, u otras organizaciones con la que se hayan establecido convenios que deban ser cumplidos.

C. MODELO DE SERRA-KASTIKA.

Los autores Serra y Kastika elaboraron un modelo de análisis dinámico, ya que abarca al accionar de la oferta y demanda dentro de un contexto nacional e internacional. Por ende, no descuida ningún tipo de influencia. Desde este contexto internacional, las empresas de diversas partes del mundo compiten con las empresas locales. Por esto mismo, este modelo es un análisis dinámico: las variables mencionadas están en movimiento.

Resulta de especial interés la Matriz de la Demanda elaborada por ellos. Allí se realiza un análisis de la demanda a través de una matriz de doble entrada: por un lado, se encuentra la actitud (funcional o suprafuncional) y por el otro se detalla la especificación (baja o alta).

Los clientes que asisten al gimnasio *I Feel Good* van por su actitud suprafuncional y de alta especificación, debajo en la Figura 1 se puede ver una ilustración del modelo Serra-Kastika y la ubicación del gimnasio aplicado en el mismo.

Figura 1. Matriz Actitudinal de la Demanda de Serra y Kastika.

	Actitud Funcional	Actitud Suprafuncional
Alta Especificación		✓
Baja Especificación		

Fuente: Elaboración propia.

Cuando hablamos que tiene altas especificaciones lo hacemos en el sentido de que los clientes no sólo tienen la posibilidad de asistir al gimnasio, sino que también pueden concurrir a actividades grupales como funcional, yoga, stretching, pilates, aerobic step, cross, zumba y body total. También talleres de glúteos y tren inferior. Todo esto en las mismas instalaciones. Hablando del gimnasio en sí posee una de las maquinarias más completas en cuanto a gimnasios de Bahía Blanca.

Cuando hablamos de que tiene una actitud suprafuncional, Dow Center, lugar donde se encuentra *I Feel Good*, tiene la fama por ser centro deportivo de alto rendimiento “único” en América Latina. Cuenta con un estatus único en lo referido a la formación de jóvenes atletas del país y de la región. Figuras reconocidas en el mundo del deporte como Emanuel Ginobili han participado en la promoción del Dow Center y Lautaro Martínez ha asistido y reconocido el gimnasio por su “alto rendimiento, calidez humana y excelentes profesionales”. Así, se pueden encontrar varios testimonios de figuras reconocidas. Por esto mismo, las personas que asisten a *I Feel Good*, no sólo asisten a un gimnasio, sino que van a un gimnasio de jóvenes estrella y profesionales del deporte.

A su vez, al tener Dow Center unas instalaciones abocadas al alto rendimiento, los entrenadores están en constante formación no sólo desde lo técnico de las rutinas del gimnasio, sino que también se capacitan en inteligencia emocional,

hábitos saludables de nutrición, etc. No ven al ejercicio de forma aislada, sino de una manera integral refiriéndose al ser humano en su totalidad no solo el cuerpo, sino también la mente.

Por último, también en cuanto a las personas que pueden acceder se puede hacer esta distinción ya que su cuota está por encima de la media en relación a la mayoría de los gimnasios en Bahía Blanca. Las personas no lo eligen por ser el gimnasio más económico, sino porque se ajusta más a sus necesidades de entrenar de una forma innovadora, de vanguardia, y también por el status que aporta

2.2. Proceso administrativo y sus funciones

A. PLANEAMIENTO

El proceso administrativo se inicia con la función de planeamiento, la cual consiste en proyectar un futuro deseado y buscar los medios más efectivos para lograr conseguirlo. En ella se pueden encontrar conceptos centrales como lo es la visión y la misión de una organización. Dow Center tiene la visión de buscar que cada persona logre la mejor versión de sí misma por medio del bienestar, y su misión consiste en bajar a la realidad lo que se proyecta en su visión establecimiento metas y cumpliendo objetivos.

En la empresa se gestiona el planeamiento por medio de un plan de negocios, que se realiza año a año. Estos planes se arman en cada unidad de negocio y son el mapa o guía a partir del cual se lleva a cabo la gestión, asignando recursos, determinando cómo, a quién, con cuánto, etc. Esta guía es orientativa, porque en el transcurso de su ejecución suceden imprevistos o variaciones, que generan modificaciones en los planes de negocio que se están siguiendo para poder adaptarse de la manera más óptima. En los mismos se incluyen cuestiones tanto cualitativas como cuantitativas, donde los números son un parámetro de carácter ordenador para tener en cuenta qué cambios hacer y cómo llegar al objetivo principal que es hacer de Dow Center una organización deportiva rentable.

Los planes de negocios de cada área se basan en una estrategia de gestión institucional denominada OKR (*Objective Key Results*), la cual ha tenido una amplia difusión en la administración de las organizaciones empresariales. Los OKR se construyen en función de los objetivos (O) y los resultados clave que se esperan alcanzar (KR), y son una metodología para establecer los objetivos de una or-

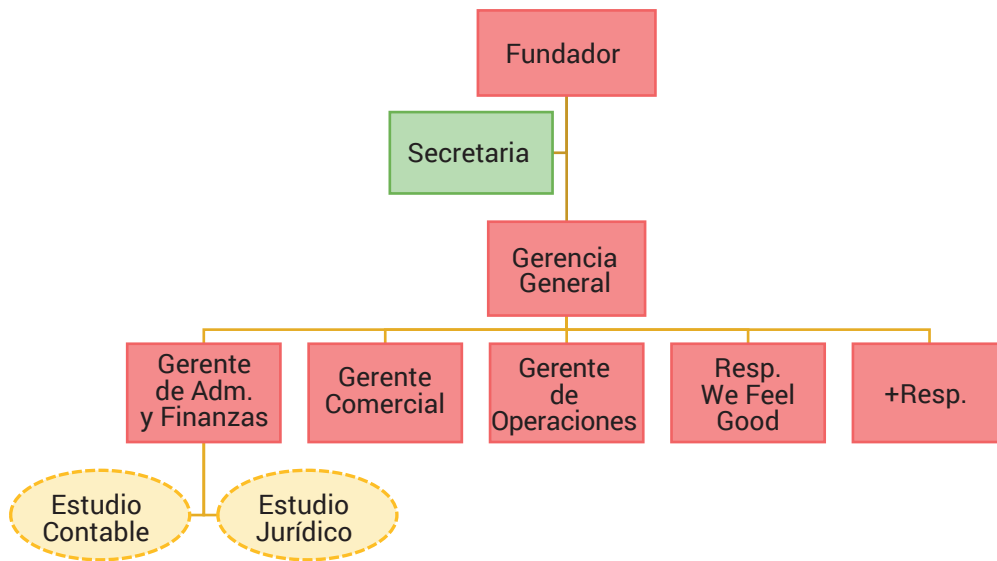
ganización, medir el desempeño de los colaboradores y analizar los resultados obtenidos por la compañía en un determinado rango temporal. También son flexibles, por lo que pueden ser utilizados en organizaciones de diferentes sectores.

B. ORGANIZACIÓN

Seguido del planeamiento, la compañía necesita coordinar los esfuerzos humanos y los recursos materiales hacia el logro de sus objetivos. Esta función es la de organización, donde se determina la estructura adecuada, la dotación del personal, la distribución del trabajo, la asignación de recursos y responsabilidades.

El grupo pudo identificar tres principios de la estructura organizacional en Dow Center: 1) División de trabajo: la empresa está dividida en distintas tareas y actividades para llevar a cabo el funcionamiento y manejo de la organización. La jerarquía organizacional inicia con el fundador, éste delega su autoridad a la gerencia general que se encarga de dirigir y supervisar a las distintas gerencias que existen dentro de la organización manteniendo informado al fundador; 2) Especialización: como consecuencia de la división de trabajo, en Dow Center todo el personal se especializa en distintas actividades para hacer más eficiente el trabajo y así cumplir con las actividades que lo competen; 3) Unidad de mando: en esta organización no se reporta estrictamente a un único supervisor, sino que la unidad de mando es de una forma matricial, donde a veces los colaboradores deben reportar a más de una persona. En términos generales, sucede que todas las áreas se reportan con el gerente de administración y finanzas.

En esta función también se encuentra una herramienta de gran utilidad para las organizaciones, el organigrama. Éste es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, y refleja de forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. En la Figura 2 se puede ver el organigrama de Dow Center realizado de manera simplificada con sus principales cargos.

Figura 2. Organigrama simplificado de Dow Center

Verde: Staff de apoyo. Relación de dependencia. Amarillo: Staff de asesoramiento. Tercerizados. Rojo: Distintos niveles jerárquicos.

Fuente: Elaboración propia.

C. DIRECCIÓN

Luego, para que la función de planeamiento y de organización sean eficaces, se requiere la función de dirección. Ésta se encarga de alinear los esfuerzos mediante la orientación dada a las personas por medio de la comunicación, el liderazgo y la motivación para conducir a la organización hacia el logro de sus objetivos.

Teniendo en cuenta la Teoría del Liderazgo de Likert, la cual define dos estilos de liderazgo opuestos, tal como el liderazgo centrado en las tareas y el liderazgo centrado en las personas, en nuestra organización modelo podemos identificar un estilo que se centra en las personas. En la misma se enfocan en brindar a sus colaboradores un espacio de bienestar, creatividad, estudio y capacitación. Así mismo, los espacios laborales están diseñados para inculcar conductas saludables que permitan potenciar el rendimiento humano mediante los beneficios del movimiento y buenos hábitos. Cabe resaltar que la misma estructura está diseñada en función de que sea posible ver la cancha en todo momento y todos comparten el mismo espacio. Se puede destacar el espacio corporativo, deportivo, y profesional unido.

La motivación es la fuerza impulsora que genera comportamientos en las personas, por lo que, basándose en la Teoría de Herzberg, sobre la motivación en el ámbito laboral de las empresas, podemos afirmar que en Dow Center se hacen presentes los factores higiénicos de forma que hacen a la no insatisfacción. Estos están relacionados con el contexto del cargo, es decir, con el ámbito en el cual se desarrolla el empleado en su labor, y los podemos identificar en las salas de juego o de lectura, espacios para meditar, una sala de terapia manual (masajes), uso de las instalaciones para entrenar, un amplio estacionamiento, vestidores con duchas, entre otras cosas. Cuando estos factores son adecuados no hacen a la motivación del empleado, sino que no se sientan insatisfechos.

A su vez, también se encuentran los factores motivacionales que hacen a la satisfacción, que están relacionados al contenido del cargo, acerca de cómo el empleado se siente respecto de su trabajo. La empresa mencionada hace uso de estos factores al asignar responsabilidad a su personal para que puedan cumplir objetivos por sí mismos, a través de la posibilidad de participar en la toma de decisiones, desafiando su capacidad para resolver problemas y preparándose para el liderazgo. Este tipo de factores están bajo el control del empleado, y se relacionan con la satisfacción del mismo en su trabajo.

D. CONTROL

Finalmente, en la función de control se corrobora que los planes ejecutados hayan sido exitosos y los objetivos fijados se hayan cumplido. Si existiesen desvíos, se analizan las causas que los originaron y se toman acciones correctivas pertinentes.

El proceso de control que lleva a cabo Dow Center no es el mismo para todas las áreas que conforman la mencionada organización. Para esto, en la empresa se utilizan los KPI (*Key Performance Indicator*), una herramienta importante para medir el progreso de cada sector, en relación con sus objetivos. El control de KPI implica monitorear y analizar regularmente los indicadores de rendimiento clave, como los que se visualizan en el Cuadro 1, para asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos y metas establecidas en la organización y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Para ello, se utilizan tableros para cada unidad de negocio donde se manejan las métricas de todas ellas. Las mismas se monitorean semana a semana y se

controla que las metas se están alcanzando para encaminarse a los objetivos planteados.

Cuadro 1. Indicadores de gestión empleados por Dow Center.

Área	Indicador de Gestión
Ventas	Ventas por producto / Ventas por segmentos
Fidelización de clientes	Rentabilidad del cliente / Tasa de retención de clientes / Número de clientes fidelizados / Índice de satisfacción de clientes
Marketing digital	Tasa de conversión / Tiempo de permanencia en la web / Número de visitas a la web
Gestión comercial	Venta cruzada / Visitas comerciales / Eficiencia comercial
Performance	Composición corporal actual vs estándar internacional / Potencia de miembros inferiores / Agilidad en desplazamientos (<i>lane agility test</i>)
Rendimiento	Valoración / Eficiencia
Juego/ Entrenamiento	Minutos de entrenamiento totales / Relación de minutos de entrenamiento y minutos de juego (densidad de juego)

Fuente: Reelaborado sobre el documento "Sistema Exponencial" provisto por Dow Center.

2.3. Dow Center y la responsabilidad social empresarial

Según el autor De Zuani, la ética inevitablemente atraviesa a las organizaciones en la forma de conducirse todos los días. Con el transcurso del tiempo ocurrió un cambio de concepción capitalista hacia una concepción de desarrollo social, también orientada al respeto del medioambiente.

Vinculado a Dow Center, se hace énfasis en los aspectos de vivir en armonía con y bajo las limitaciones de la naturaleza, se espera que las empresas traten temas más amplios como la calidad de vida y también la medición por el desempeño social.

Como hemos mencionado en la introducción, Dow Center es una construcción que se comporta de manera respetuosa con el medio ambiente, limitando los impactos negativos y potenciando los positivos. Se trata del primer centro deportivo del país que recibió la certificación LEED (Liderazgo en Diseño Energético y Ambiental, Operación y Mantenimiento: Edificios Existentes), la norma internacional de sustentabilidad que valida su aporte a la disminución del impacto ambiental.

Las instalaciones cuentan con tecnologías y productos que generan un reducido consumo de energía y agua, se protegen los recursos naturales y se fomenta el uso de energías renovables. Algunas de las tecnologías que se pueden mencionar son: paneles solares; sistemas de optimización de aire acondicionado; sistemas de aislamiento acústico; revestimientos innovadores y productos impermeabilizantes; electrodomésticos con un consumo mínimo de energía; estación de tratamiento de aguas residuales, con clasificación y separación de residuos en la fuente; y un sistema de almacenamiento y reutilización de agua de lluvia.

No sólo esto, sino que también llevan a cabo otras acciones orientadas a la responsabilidad social, trabajando en conjunto con la UNS. Por ejemplo, en el corriente año, se ha firmado un convenio con la institución universitaria vinculado a las residencias debido a que todos los años hay una disponibilidad escasa de cupos en las mismas. Este convenio facilitará a los estudiantes o futuros estudiantes que hagan deporte (principalmente básquet) la posibilidad de que vivan en los departamentos de las instalaciones de Dow, que también tienen espacios para que puedan estudiar. Este año se abrió la convocatoria por primera vez.

A su vez, Dow colabora ofreciendo una serie de descuentos en las cuotas que respecta al gimnasio, otorgando beneficios para Docentes, No Docentes y Estudiantes de la UNS y también al Colegio de Abogados de Bahía Blanca.

Interesándose en la comunidad universitaria y en el futuro de cada estudiante, están ayudando y aportando al crecimiento de los nuevos profesionales, desenvolviéndose en un entorno deportivo, innovador y con una toma de decisiones favorables para el cuidado del medioambiente.

3. CONCLUSIÓN

Por todo lo aquí expuesto, se puede concluir que la organización Dow Center aplica adecuadamente las herramientas de la administración. En cada aspecto de la misma se puede apreciar y ubicar los contenidos teóricos de la Cátedra que llevan a la realidad con gran eficiencia. Por esta razón es que el grupo se refiere a ella como una excelente “organización-escuela”, ya que como alumnos han identificado con facilidad los mencionados conceptos, herramientas y funciones dentro de la empresa. A su vez, al adentrarse en su estudio, se descubrió que es una organización líder, innovadora y de vanguardia que se encuentra sumamente comprometida con la comunidad y el medio ambiente.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos la buena disposición de Matías Gzain, quién atentamente respondió cada duda que se suscitó y dedicó su tiempo en dar un recorrido por las instalaciones del Dow Center. También agradecemos especialmente a Elizabeth Sol Roth, Emanuel Bruno Vargas, Daniela Valentina Yanko, Rubí Jaquelina Subia, Juliana Condori Sánchez y Candela Ekerman quienes aportaron a la investigación y desarrollo del presente trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Sitios Institucionales Web Revisados:

Resolución 786 de 2023 [Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social - Secretaría de Trabajo]. Por la cual se establecen los **parámetros** para la fijación de las remuneraciones para los trabajadores de entidades deportivas. 11 de mayo de 2023. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/288932/20230626?anexos=1>

Mundo Gremial. (20 de febrero de 2023). Se acordó un incremento salarial adicional para personal de gimnasios. Mundo Gremial. <https://mundogremial.com/se-acordo-un-incremento-salarial-adicional-para-personal-de-gimnasios/>

Full Fitness. Instalaciones y equipamientos. <https://fullfitness.la/instalaciones-y-equipamiento/>

Dow Argentina. Dow Center - Tecnología inteligente y sostenible. <https://ar.dow.com/es-ar/sustentabilidad/reporting/proteger-el-clima/dow-center-tecnologia-inteligente-y-sostenible.html>

Universidad Nacional del Sur. (22 de febrero de 2023). Lanzamiento de la beca "Doble Carrera", por acuerdo entre la UNS y Bahía Basket. Noticias Universitarias. <https://www.uns.edu.ar/noticias/2023/6563>

Universidad Nacional del Sur. (22 de junio de 2023). Convenio con el Dow Center y su Gimnasio. Noticias Universitarias. <https://www.uns.edu.ar/noticias/2022/6254>

Econo Journal. (4 de agosto de 2023). El Dow Center de Bahía Blanca recibió la certificación LEED. Actualidad. <https://gerencia-ambiental.com/el-dow-center-de-bahia-blanca-recibio-la-certificacion-leed/>