

UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS



**ESCUELA DE NEGOCIOS
CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN INTEGRAL DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE ENFOCADA A LA EMPRESA GIMNASIOS DE CIBAO, S.A (GOLD´S GYM), PROVINCIA SANTIAGO DE LOS CABALLEROS, PERIODO ENERO- ABRIL 2020.

PARTICIPANTE

**ALEXANDRA ANTONIA CAMACHO CHECO
MATRICULA: 15-5066**

DIPLOMADO

GESTIÓN INTEGRAL DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

FACILITADORA

ELIANA CAMPOS, M.A./M.G.C.

FECHA Y LUGAR

ABRIL 24, 2020

**SANTIAGO DE LOS CABALLEROS
REPUBLICA DOMINICANA**

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN INTEGRAL DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE ENFOCADA A LA EMPRESA GIMNASIOS DE CIBAO, S.A (GOLD´S GYM), CIUDAD Y PROVINCIA SANTIAGO DE LOS CABALLEROS, PERIODO ENERO-ABRIL 2020.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO.....	06
GLOSARIO	09
INTRODUCCIÓN.....	11
Contexto del sector empresarial.....	12
Planteamiento del problema.....	13
Objetivo general y específicos.....	14
Justificación e importancia	14
Delimitación empresa, lugar y tiempo.....	15
Limitaciones	15
MÓDULO I: ABORDAJE TEÓRICO DE LA PROPUESTA.....	16
1.1 Conceptualización de servicio y atención al cliente.....	17
1.2 Objetivos o propósitos del servicio y atención al cliente.....	17
1.3 Importancia del servicio al cliente para las empresas actuales.....	17
1.4 Componentes integrales del servicio y atención al cliente.....	18
1.5 Fundamentos del servicio y atención al cliente presencial y virtual...	19
1.6 Principios claves del servicio y atención al cliente de excelencia.....	20
1.7 Impacto del servicio y atención al cliente en el usuario del siglo XXI.	20
MÓDULO II: ASPECTOS DEL CONTEXTO EMPRESARIAL.....	21
2.1 Descripción de la empresa y reseña historia.....	22
2.2 Filosofía de negocios (misión, visión y valores)	22
2.3 Estructura organizacional.....	23
2.4 Productos y servicios que ofrece.....	23
2.5 Descripción departamentos o áreas de servicios enfocadas.....	23
2.6 Descripción de los puestos de servicios evaluados.....	24
MÓDULO III: ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA PROPUESTA	26
3.1 Diseño de investigación implementado.....	27
3.2 Métodos y técnicas usadas para la recolección de datos.....	27
3.3 Descripción Instrumento de medición.....	28
3.4 Resultados análisis FODA implementado en la empresa.....	28
3.5 Análisis diagnóstico-implementados en los puestos de servicios.....	28
3.6 Situaciones identificadas en las evaluaciones.....	29

MÓDULO IV: ASPECTOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE.....	31
4.1 Establecimiento de protocolos presenciales y virtuales.....	32
4.2 Diseño de puestos enfocado a las competencias profesionales requeridas.....	35
4.3 Principios fundamentales para crear una cultura de servicios y atención al cliente de excelencia.....	36
4.4 Estrategias integrales enfocadas al mejoramiento del servicio y atención al cliente.....	42
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES.....	51
BIBLIOGRAFIAS.....	53
ANEXOS.....	55
Carta de aprobación de la empresa.....	56
Organigrama.....	57
Plantillas.....	58
Fichas multimedia	60
Plan de entrenamiento	62
Fotos.....	64
Dedicatoria y agradecimientos.....	65

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de curso final de grado está enfocado en la necesidad de proponer un plan de mejora en la gestión integral de servicio al cliente de la empresa Gimnasios de Cibao S.A, mejor conocida como Gold's Gym.

Esta empresa como muchas otras en la actualidad a pesar de tener un gran potencial dentro de su mercado, en los últimos años se ha visto perjudicada por la desatención a la importancia de servicio y atención a los clientes.

Es por ello, que se propone una investigación que permita identificar sus principales debilidades con el objetivo específico de diseñar una propuesta de mejora a la gestión integral de servicio al cliente, elaborar protocolos para formalizar el trato a los clientes y dejar establecidos esos lineamientos y además desarrollar un plan estratégico que permita eficientizar la calidad de servicio y atención al cliente.

El diseño de este plan está desarrollado en cuatro etapas o módulos que abarcan el siguiente contenido:

Modulo I: Conceptualización de servicio y atención al cliente, propósito del servicio al cliente en la empresa, componentes integrales de servicio al cliente, los fundamentos, principios e impacto del servicio al cliente en el usuario del siglo XXI.

Módulo II: En esta etapa se da a conocer la descripción de la empresa y una breve reseña histórica, su filosofía de negocios abarcando misión, visión y valores, su estructura organizacional, los productos y servicios que ofrece, además se describen los departamentos y los puestos en los que está centrada esta propuesta.

Módulo III: En esta parte se describen los aspectos metodológicos de la propuesta como son; el diseño de la investigación, los métodos y técnicas de recolección de datos, los instrumentos de medición utilizados y sus resultados, por último, en esta parte se resaltan las situaciones que se identificaron en las evaluaciones y que permitieron avanzar a la siguiente fase.

Módulo IV: aquí quedan definidos los aspectos del plan de mejora, en esta parte y como se establece en los objetivos quedan plasmados los protocolos de atención al cliente de manera presencial, telefónico y virtual, se define el diseño de puestos enfocado en las

competencias profesionales específicas del proveedor de servicio, se plantean una serie de principios para favorecer a la creación de una cultura de servicio adecuada para la empresa y se detallan el conjunto de estrategias desarrolladas para llevar a cabo la implementación del plan de mejora.

Con este resumen les invitamos a continuar conociendo los detalles de este proyecto.

GLOSARIO

Servicio: conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de satisfacer las necesidades de un cliente.

Protocolos: conjunto de reglas a seguir para ejecutar con efectividad un procedimiento.

Eficiencia: se refiere a la capacidad que tiene una persona o proceso para realizar adecuadamente una función.

Gestión integral: tipo de gestión que se emplea para manejar con consistencia las tareas en cuestión.

Fidelidad: se refiere al nivel de compromiso que manifiesta un cliente para con la empresa o servicio.

fidelización: es un tipo de estrategia que tiene lugar cuando la empresa logra que un cliente mantenga su preferencia por un servicio o marca específica.

Proveedor: persona que se encarga de suplir a otra persona o empresa de los productos servicios o herramientas que necesita.

Tutorial: método empleado para guiar u enseñar a una persona o grupo sobre cómo se realiza una acción.

Cliente: persona o empresa que utiliza los servicios ofertados por otros.

Ineficiencia: se emplea este término para referirse a la poca capacidad con la que una persona o empresa realiza una labor.

Plantilla: es un instrumento que sirve para plantear información de manera estructurada.

Desempeño: este término obedece a la forma en la que se emplea una tarea.

Plan de mejora: conjunto de acciones que se realizan con la intención de sacar provecho al objetivo.

INTRODUCCIÓN

El diplomado de gestión y atención Integral de Servicio al cliente persigue aportar herramientas de intervención efectivas con la intención de mejorar los niveles de calidad en el servicio de la empresa Gimnasios del Cibao S. A (Gold's Gym en lo adelante). Empresa que se dedica desde el mundo del fitness a promover la salud, el bienestar y la apariencia física de sus socios.

En la actualidad para competir en su mercado Gold's Gym ha decidido reforzar su valor agregado más importante, la excelencia en el servicio y atención a clientes, para ello ha decidido aprobar nuestra propuesta de levantamiento de información con la intención de diseñar un modelo de intervención que sea efectivo y pueda garantizar desde ahora y en lo adelante una mejora sustancial en el servicio y atención al cliente. Este documento por ende contiene el desarrollo de nuestro trabajo y las formas sugeridas para intervenir, preparar y crear un impacto de mejora en el servicio en servicio y atención al cliente de esta empresa.

Contexto del sector empresarial.

Gold's Gym es una cadena internacional de gimnasios que fue originalmente iniciado por el culturista estadounidense Joe Gold quien ha sido acreditado como el padre de fisiculturismo moderno. Cada gimnasio cuenta con una amplia gama de equipos de ejercicio, clases de ejercicios (pilates, zumba, ciclismo en grupo, crossfit & yoga) además de contar con entrenadores personales a disposición de los clientes. Muchos de estos gimnasios también cuentan con canchas de baloncesto, piscinas y salas de boxeo. Llega a nuestro país en 1998 de la mano de Ian Rondón, siendo la primera cadena de su prestigio que se asentaba en el país, en la actualidad cuenta con cuatro sedes concentradas en Santo Domingo y Santiago y mantiene una importante cadena de clientes.

Planteamiento del problema.

El servicio y atención a clientes en la última década ha evolucionado de manera revolucionaria, cada vez requiere de la adaptación a los cambios y a las nuevas tecnologías, es por ello por lo que sin número de empresas se ven retadas en esta nueva era. Una práctica común entre los consumidores de los distintos sectores empresariales medir y cuestionar la calidad del servicio, gestión a atención al cliente, por lo que en este trabajo de diseño de un plan de mejora para la empresa Gold's Gym se ha utilizado un método directo de recopilación de información encontrando una serie de necesidades que se tiene por objetivo resolver.

Dentro de las debilidades identificadas que representan una gran amenaza para la empresa se encuentran las siguientes: sistema de reclutamiento y selección obsoletos, falta de manuales y descripciones de puestos, personal poco incentivado, clientes insatisfechos a raíz de la ineficiencia del propio sistema de atención a clientes y falta de políticas claramente definidas.

Las deficiencias de servicio y atención al cliente se demuestran en las reclamaciones de los clientes, en los frecuentes errores que cometen los departamentos de recepción y ventas y la gestión inadecuada de atención a las personas que se acercan para obtener información, durante el periodo de entrevistas se observó cómo los ejecutivos evadían las llamadas, se dirigían a gerencia de operaciones en búsqueda de información para responder a los clientes, además de ausentarse constantemente de sus puestos de trabajo o exceder sus horarios de descanso, se observaron también tratos de confianza entre el colaborador y algunos clientes. Partiendo de estas debilidades empezamos a trabajar con la intención de que nuestra propuesta sea implementada y la empresa pueda obtener resultados tangibles.

Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejoramiento en la gestión integral de servicio y atención al cliente enfocado a la empresa gimnasios de Cibao, s. a (Gold's Gym), provincia Santiago de los caballeros, periodo enero-abril 2020.

Objetivos específicos.

1. Determinar mediante un análisis crítico las oportunidades de mejora en la gestión integral de servicio y atención a clientes.
2. Elaborar protocolos de servicio y atención al cliente que se ajusten a las modalidades presencial, telefónico y virtual.
3. Desarrollar un plan estratégico de mejoras para eficientizar la calidad de servicio y atención al cliente.

Justificación e importancia.

El servicio y atención a clientes son factores que siempre sugieren cambios y mejoras, en esta parte entra mucho en juego la psicología ya que los clientes se identifican y crean lazos con una marca o producto en específico a través de las emociones que experimentan, es por ello que las empresas trabajan en esas características que le distinguen y

hace que los clientes las prefieran. Lo que se pretende con esta intervención es generar un cambio en el servicio y atención a clientes que les permita atraer, fidelizar y mantener su cartera de clientes por encima de la competencia. Para lograrlo se debe mantener el foco en la importancia del servicio y atención a clientes ya que cada vez es más complejo y sus características van ajustándose a las demandas y a los nuevos tiempos, así como a los intereses de los consumidores.

Delimitación.

Gold's Gym se encuentra en la avenida Juan Pablo Duarte, Centro Plaza Internacional, tercer nivel módulo 301, lo que hace de su ubicación un lugar céntrico respecto al tipo de clientes que lo visitan clase media-alta que vive en sus cercanías. La empresa tiene ya abierta al público veintidós años, en los cuales se ha mantenido dentro de la preferencia de una gran mayoría. El proyecto se realizó en el periodo enero-abril 2020.

Limitaciones.

A lo largo de esta investigación se han presentado una serie de limitaciones siendo el más impactante el cierre de la empresa por el brote de corona virus, a esto le podría sumar las cancelaciones de reuniones de equipo como parte del levantamiento de información y en un momento tener que esperar la autorización del vicepresidente antes de entrevistar a una de las colaboradoras. Otra limitación importante y por un asunto de confidencialidad es de no poder presentar como parte de los anexos, un formulario al que se les sugirió una mejora en la presentación y estructura de preguntas.

ABORDAJE TEÓRICO DE LA PROPUESTA

1.1 Conceptualización de servicio y atención al cliente.

Se conoce como servicio al cliente a la atención individual o grupal que reciben las personas cuando desean obtener un bien o servicio por parte de la persona o empresa que le asista. El servicio al cliente atraviesa una serie de retos y desafíos que surgen de la demanda propia de los consumidores, las empresas deben cumplir una serie de estándares que le permitan mantenerse, cumplir las expectativas que los consumidores exigen, estar al día en la formación de sus colaboradores, cuidar imagen corporativa, líneas gráficas, buena presentación y ofertas de servicio o producto, herramientas tecnológicas innovadoras y la eficiencia con que realizan la gestión de servicio.

1.2 Objetivos o propósitos del servicio y atención al cliente.

Desde servicio al cliente se persigue garantizar la satisfacción de los clientes con el objetivo de lograr su lealtad con la marca, la empresa es la responsable de mantenerse en la búsqueda de constante de herramientas e iniciativas que le permitan adaptarse a los estándares de calidad que exigen sus clientes o usuarios.

Se trabajará en la formación de equipos de trabajo dispuestos a mejorar cada día para garantizar a los clientes una experiencia de servicio brillante, para cumplir con los estándares de calidad y para minimizar las incidencias que puedan empañar la calidad del servicio brindado.

1.3 Importancia del servicio al cliente para las empresas actuales.

La importancia del servicio y atención al cliente son un pilar para las empresas ya que de ello dependerá su aceptación y permanencia en el mercado, la experiencia que pueda tener un cliente en una empresa va a depender de la excelencia en el servicio, en este sentido se puede decir de entrada que la calidez humana con que ese cliente sea atendido va sumando puntos a favor de la continuidad de consumo, de ahí también desprende la calidad del producto, la pertinencia en la entrega y la presentación de la misma.

En los últimos años las empresas han optado por la formación de sus colaboradores, capacitarles con las técnicas adecuadas para asistir a los clientes con excelencia en el

servicio, preparar inclusive sus instalaciones y adquirir sistemas operativos que agilicen sus operaciones con la intención de garantizar el servicio y la atención a los clientes.

1.4 Componentes integrales del servicio y atención al cliente.

Los componentes de servicio al cliente se refieren como dice la palabra a las piezas que componen una estructura de servicio y atención a clientes de manera integral, entre ellos se pueden encontrar los siguientes:

Agente o proveedor: persona que se sirve a través de distintos medios como conector entre la empresa y los clientes, éste es el responsable de promover las características que distinguen el producto o servicio por encima de la competencia y satisfacer las demandas de los clientes.

Procedimientos: es el conjunto de pasos que se siguen con la intención de ofrecer una respuesta rápida y adecuada a la demanda de los clientes, contar con un conjunto de procedimientos ajustados a la necesidad de los clientes les genera satisfacción.

Herramientas tecnológicas: la tecnología cada día se convierte en un recurso imprescindible para las empresas, la gran variedad de herramientas que existen permite a las empresas ampliar y mantener su cartera de clientes. También permite a los empleados gestionar sus tareas de manera ágil.

Infraestructura: contar con el lugar ideal para realizar las operaciones de una empresa transmite a los clientes seguridad y bienestar, tener instalaciones que se adecuen a la imagen comercial del producto o servicio ofertado es tener puntos a favor.

Ambiente: cuidar el ambiente en el que se desarrolla una actividad comercial es un componente básico, cuidar la percepción de los clientes es de suma importancia, como también prestar atención a la higiene y seguridad.

Atención a los detalles: conocer a los clientes permiten crear un lazo de conexión con ellos a través del trato diario, saber qué cosas prefieren, brindar un trato amable y personalizado, preparar ofertas que se ajusten a sus necesidades y garantizar la versatilidad de un producto o servicio, genera sin lugar a duda mucha satisfacción en los usuarios.

1.5 Fundamentos del servicio y atención al cliente presencial y virtual.

El Servicio al cliente se fundamenta en los distintos medios, formas y herramientas que utiliza una empresa con la finalidad de satisfacer a sus clientes. Según el tipo empresa y los recursos que esta disponga agregarán métodos que le faciliten su objetivo de satisfacción sin embargo los tres medios más comunes son los que abordamos a continuación:

- **Cara a cara o presencial:** se encuentra dentro de los preferidos por algunos clientes, en este tipo de servicio se da un encuentro personal entre el cliente y el proveedor de servicio, posee además una serie ventajas y debilidades para ambas partes, por lo que se sugiere a las empresas implementar los protocolos de servicio, de manera que les permitan mantener una formalidad y secuencia de procesos que les garanticen el éxito.
- **Telefónico:** Este tipo de servicio surge con la intención de facilitar a los clientes recibir el contacto con la empresa y/o proveedor sin importar el lugar donde se encuentre de manera ágil y efectiva. A través de este medio los clientes podrán: adquirir servicios, orientación sobre el producto y los beneficios, recomendaciones, presentar quejas y reclamaciones y hasta realizar pagos.
- **Virtual:** en el servicio y atención a clientes virtual entran en funcionamiento los medios informáticos, comunicarse con la empresa a través de un chat, correos electrónicos, videoconferencias, ser atendido en línea. Este medio se ha convertido en uno muy utilizado ya que las nuevas generaciones se encuentran inmersas en el mundo virtual.

1.6 Principios claves del servicio y atención al cliente de excelencia.

Los principios claves para ofrecer un buen servicio al cliente se basan básicamente en los siguientes puntos:

- Competir con productos o servicios de la misma categoría
- Llenar las expectativas de los clientes
- Utilizar el servicio al cliente como una estrategia de mercado
- Motivar y capacitar las personas que están a cargo de brindar el servicio.
- Ofrecer lo que los demás no ofrecen
- Conocer las debilidades de la competencia
- Crear políticas de satisfacción al cliente basadas en las necesidades del cliente.

1.7 Impacto del servicio y atención al cliente en el usuario del siglo XXI.

La entrada al siglo XXI ha traído una gran transformación a la manera de hacer negocios y más aún a la forma de satisfacer a los clientes de las generaciones que le comprenden. En la actualidad encontramos a un tipo de cliente cada vez más exigente, involucrado e informado sobre los productos o servicios que se encuentran en el mercado y que ellos desean adquirir. Los clientes de estas generaciones exigen a las empresas de servicio desde una propaganda novedosa hasta una calidad incomparable, es por ello por lo que cada día los distintos sectores deben trabajar en sus marcas para atender a las necesidades de los consumidores.

En diversas investigaciones han salido a relucir razones por las que los consumidores prefieren unas empresas por encima de otras, algunas de estas razones son: falta de atención inmediata, productos o servicios con menor calidad a la ofertada, personas no cualificadas al frente del puesto, mal trato, largos tiempos de espera o productos que no era lo que esperaban.

Los clientes desean contar con la garantía de satisfacción y la calidad de lo ofrecido, empresas que te garanticen un trato diligente y ameno desde tu bienvenida, canales de comunicación constante en donde se busquen soluciones en pro de los intereses comunes entre la empresa y el cliente, permiten fidelizarse con la marca.

ASPECTOS DEL CONTEXTO EMPRESARIAL

2.1 Descripción de la empresa y reseña historia.

Gold's Gym es una cadena internacional de gimnasios que fue originalmente iniciado por el culturista estadounidense Joe Gold quien ha sido acreditado como el padre de fisiculturismo moderno. Cada gimnasio cuenta con una amplia gama de equipos de ejercicio, clases de ejercicios (pilates, ciclismo en grupo, danza & yoga) y entrenadores personales para ayudar a los clientes.

Muchos de estos gimnasios también cuentan canchas de baloncesto, piscinas y estudios de boxeo. Hoy en día, es la cadena más grande de gimnasios en el mundo con más de setecientos gimnasios en todo el mundo. Gold's Gym llega a nuestro país en 1998 de la mano de Ian Rondón, un joven que se ha convertido en un gran empresario dentro del sector de fitness, quien en la actualidad cuenta con cuatro centros dentro de la franquicia.

2.2 Filosofía de negocios.

Misión

Brindar a nuestros miembros una salud física y mental, para echar un capote a alcanzar sus objetivos individuales; con nuestra amplia experiencia les proveemos bienestar en base a un esmerado servicio, a un ambiente agradable y con un personal entrenado en los últimos conocimientos disponibles.

Visión

Ser el gimnasio líder de la ciudad y el país, brindando bienestar a nuestros miembros, generando valor a nuestra empresa, a nuestros colaboradores y a nuestra comunidad.

Valores organizacionales

- Pasión
- Excelencia
- Integridad
- Compromiso

2.3 Estructura organizacional.

La estructura organizacional es una representación gráfica en donde queda definido por quienes está compuesta la organización, en esta se colocan los distintos cargos agrupados por nivel jerárquico.

En el caso de Gold's Gym, esta estructura está compuesta iniciando por el nivel más alto de la siguiente manera: Consejo administrativo, vicepresidente administrativo, gerente de finanzas, gerente de fitness y mantenimiento Gerentes de operaciones, gerente de mercadeo y ventas, coordinadora de gestión humana, encargado de tecnología de la información y comunicación y encargado de almacén, a estos cargos les suceden los analistas y auxiliares de gestión humana y finanzas, las oficiales de operaciones, el personal de pesas, mantenimiento, ventas, y recepción. (Ver organigrama en los anexos)

2.4 Productos y servicios que ofrece.

Gold's Gym es una de las cadenas de gimnasios más prestigiosas de nuestro país, ofrece al público una además de las rutinas diarias de ejercicios, clases de salón y programas especiales como: zumba, clycling, boxeo, pilates, yoga, crossfit y su programa estrella Body Transformation (Transformación de cuerpo). Este último programa tiene la finalidad de lograr en los clientes un cambio radical en su apariencia física y su estado de salud en un lapso de tres meses.

2.5 Descripción departamentos o áreas de servicios enfocadas.

Para desarrollar esta propuesta se eligieron los departamentos que tienen como parte de sus responsabilidades ofrecer atención y servicio a clientes. Estos departamentos son: Ventas y Recepción. El departamento de Ventas está integrado por tres ejecutivos y un supervisor. El departamento de Recepción está conformado por: auxiliar de operaciones, cajero y oficial de operaciones.

- **Departamento de ventas:** (este departamento es el responsable de realizar las tareas relacionadas con la gestión y manejo de la cartelera de clientes, preparar las ofertas de temporada e implementar estrategias para competir en el mercado,

realizar las ventas, participar en actividades extracurriculares, promover los programas y actividades y garantizar el mantenimiento de la información general de los clientes)

- **Departamento de recepción:** este departamento es el principal encargado de garantizar la bienvenida a los clientes, proveer información básica, atender a sus primeras necesidades, resolver dudas de carácter general, orientar y dirigir a los clientes a otros departamentos o áreas y gestionar documentos.

2.6 Descripción de los puestos de servicios evaluados.

La descripción de puestos es el documento que contiene todas las características y funciones relativas a un puesto de trabajo como son: el conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas con las que debe contar su ocupante a continuación se detallan las descripciones de los puestos trabajados para esta empresa.

Recepción

Auxiliar de operaciones: la persona que ocupa esta posición tiene lugar en la recepción, dentro de sus tareas se encuentran; gestionar las llamadas entrantes, brindar información general, anunciar el inicio de las clases grupales a través del micrófono, inspeccionar los salones y tomar los quorum de las clases, informar a su supervisor cualquier novedad con los instructores, realizar un reporte diario y mensual de las clases y pasarlo al coordinador de programas especiales, cubrir el descanso del nursery (área de cuidado a los niños de los socios), conocer las promociones del momento y tener disponibilidad de colaborar en otras áreas cuando le sea requerido.

Cajero: el cajero o cajera es el responsable de realizar los cobros, manejar los códigos operativos para las distintas transacciones, programas y ofertas de temporada, maneja el fondo de caja, realiza reportes, sella los tickets de parqueo a los clientes, trabaja de la mano con el departamento de ventas, asistiendo en caso de que estos necesiten gestionar con rapidez alguna de sus tareas o desahoga la espera ya que puede vender programas especiales y los planes tradicionales.

Oficial de operaciones: la oficial de operaciones es la supervisora general de su turno, sus responsabilidades son; apertura o cierre de las instalaciones (según corresponda),

asegurar el correcto funcionamiento de las luces, aires acondicionados, torre de enfriamiento, salones de clases, oficinas administrativas y el cuarto de servidores. También será la custodia de las llaves y caja chica de operaciones, es responsable de reportar las incidencias de su turno, tomar decisiones de acuerdo con las políticas cuando esté a cargo de las operaciones incluidos los fines de semana que le corresponda, coordinar los permisos y vacaciones de su equipo y gestionar de manera efectiva los documentos que recibe a diario, esta persona debe trabajar de la mano y orientación de la gerente de operaciones y contabilidad.

Departamento de ventas

Ejecutivo de ventas: el ejecutivo de ventas deberá contar con facilidad de expresión tanto oral como escrita. Dentro de sus principales funciones se encuentran gestionar la cartera de clientes asignada, procurando que estos se mantengan activos, realizar llamadas promocionales a clientes potenciales con el objetivo de aumentar su cartera e incrementar las ventas de programas especiales, atender a las dudas o reclamaciones brindando una solución efectiva o escalándola al superior que corresponda, elaborar y actualizar a diario su reporte de ventas y seguimiento de llamadas.

En ese sentido, también debe alimentar el programa de ventas, brindar seguimiento post venta, hacer el recorrido por las instalaciones a los nuevos clientes. participar en actividades promocionales internas o externas como (Volanteos, media tours emisoras o tv, ferias y clases especiales), asistir a las actividades de formación u orientación de nuevos planes, mantener los indicadores generales asociados, mantenimiento/aumento de cartera de clientes. Mejora continua de indicadores (niveles de satisfacción, servicio brillante, tiempos de pago, pago promedio, venta de programas especiales).

Supervisor de ventas

En la actualidad la empresa ha decidido absorber esta posición y asignar las tareas de programación y seguimiento a la gerente operaciones, posición la cual no pudimos evaluar por criterios propios de la empresa. Dentro de sus principales funciones están la coordinación y logística para implementar nuevos sistemas y planes, mantener al equipo motivado, hacer las revisiones de sus métricas y comisiones, así como informar de las novedades o cambios que surgen.

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA PROPUESTA

3.1 Diseño de investigación implementado.

Para diseñar el plan de mejora enfocado en la gestión integral de servicio al cliente se implementaron el diseño de investigación tanto exploratorio, debiendo realizar levantamiento de información específica de la empresa y de los departamentos trabajados, así como el diseño descriptivo permitiéndonos utilizar un instrumento estructurado de recolección de información de los puestos de trabajo y el perfil de sus ocupantes. Estos instrumentos pudieron tener lugar tanto de manera presencial como a través del uso de herramientas tecnológicas.

3.2 Métodos y técnicas usadas para la recolección de datos.

Las técnicas o métodos de recolección de datos son todos los instrumentos que se utilizan con la finalidad de obtener la información que se necesita en un trabajo de investigación, entre ellas se encuentran: la entrevista, la observación, la encuesta, los cuestionarios, al igual que plantillas y matrices. A continuación, los utilizados en esta investigación:

- **Plantillas:** este instrumento permite coleccionar y presentar información detallada del área en cuestión.
- **Entrevista:** bajo la técnica de la entrevista es posible coleccionar información específica de la persona que desempeña el puesto, tanto para lo que concierne a sus funciones como a las destrezas, habilidades y conocimientos que este debe poseer.
- **Observación:** el método de la observación se emplea para recoger información mientras la persona observada realiza sus tareas diarias, con este método logramos comprobar el correcto desempeño de labores y el cumplimiento adecuado de las normas y políticas de la empresa.
- **FODA:** esta matriz es de gran ayuda cuando se evalúan puestos de trabajo, a través de ella se identifican fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las que partimos para diseñar el plan de mejora.

- **Videos simulación:** En este video se muestra un ejemplo de atención al cliente presencial con implementación del protocolo diseñado para ofrecer calidad al servicio.
- **Video tutorial de capacitación:** Tutorial dirigido a los interesados en gestionar de manera integral el servicio y la atención a clientes. Pautas de implementación de protocolos y guía sobre el servicio al cliente en general.
- **Evaluación de desempeño:** (esta técnica permite evaluar al ocupante de una posición con la única intención de encontrar puntos de mejora que se puedan transmitir a través de una retroalimentación efectiva)

3.3 Descripción Instrumento de medición.

Los instrumentos de medición son diseñados con la intención de recolectar información que permita desarrollar una investigación, todos los instrumentos tienen un nivel de alcance y limitaciones por eso es de vital importancia elegir el más adecuado para cada tipo de investigación.

En este caso se optó por una plantilla de evaluación del desempeño, a través de la cual se pudieron evaluar los siguientes criterios: el colaborador de cara al servicio y su nivel de desempeño, uso y aplicación de medios tecnológicos, uso de protocolos y características de su infraestructura.

3.4 Resultados análisis FODA implementado en la empresa.

El análisis FODA, es una técnica que recolección de datos que permite obtener información sobre la situación interna y externa de una empresa presentando en un mismo cuadro sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

- **Fortalezas:** Imagen corporativa y ambientación adecuados, percepción positiva por parte de los clientes, trato cordial a los clientes, participación en las actividades que se realizan, supervisión continua, aportar ideas y opiniones que ayuden a mejorar e incrementar las ventas, atractivas comisiones, trabajo en equipo y

colaboración en cada premiación de programas especiales y soporte de superiores inmediatos.

- **Debilidades:** Impuntualidad en cambio de turno, continuas confusiones con los códigos operacionales, descuido con las listas de las clases grupales, mala planificación de tareas, descuido al atender llamadas, falta de comunicación de incidencias a gerencia de operaciones, Modo de contactar con los clientes, desplazarse a otras áreas a buscar información, falta de convicción al ofrecer el servicio, bajos precios, cambio de tipo de clientes, falta de innovación
- **Oportunidades:** Integración del equipo, motivación individual, incrementar las ventas para la ganancia , evitar favoritismo con clientes, manejo de la información general de GG, proveer herramientas de trabajo en buen estado, mejorar la comunicación con programas especiales, Capacitación sobre impulso de ventas, lograr identificación con la marca, empoderamiento del área de trabajo, atracción de clientes potenciales, establecer métricas de comisiones claras, aprovechar las temporadas altas para retener clientes, establecer comunicación constante y formal con cargos automáticos.
- **Amenazas:** error al digitar los cobros manuales, falta de persuasión cuando un socio pasa a retirarse, falta de notificación de cancelación de clases, violentar la política de acceso con clientes inactivos, Apertura de otros gimnasios con instalaciones y planes de mayor envergadura, uso de vocabulario informal con los clientes, brindar preferencias a entrenadores, cancelar clases y programas que los socios demandan.

3.5 Análisis diagnóstico-implementados en los puestos de servicios.

Cuando se realiza un análisis diagnóstico se persigue evaluar el estado general de una empresa o departamento, para esto se realiza una recolección de información que nos permita identificar los puntos de partida para elaborar entonces una propuesta de mejora.

En Cuanto a los departamentos evaluados se encontraron los siguientes hallazgos:

- **Departamento de ventas:** en sentido general este departamento no alcanza el rendimiento y resultados esperados, los clientes manifiestan cierto descontento en cuando a la calidad de servicio. Durante la investigación se observaron las siguientes deficiencias; poco dominio de los procesos, bajo nivel de iniciativa y determinación, absentismo del lugar de trabajo, dar prioridad a los clientes presenciales, descuidando la central telefónica, manejo inadecuado de los códigos operativos y uso inadecuado de sus herramientas de trabajo.
- **Recepción:** este departamento es la cara de la empresa, el primer contacto con los clientes, sin embargo, los colaboradores que ocupan estas posiciones están incurriendo en faltas que afectan directamente la calidad del servicio y atención a clientes como; impuntualidad en el cambio de turno, envían a los clientes directamente a otras áreas, manejo y uso inadecuado de los códigos operativos, poca colaboración en el equipo de trabajo, errores de facturación, ninguna planificación de tareas y omisión de incidencias a gerencia de operaciones.

3.6 Situaciones identificadas en las evaluaciones.

Al realizar las evaluaciones de lugar surgieron una gran cantidad de deficiencias que hacen las labores diarias y el bienestar general se vean gravemente afectados, el clima y ambiente laboral mantienen unos niveles de tensión que se está afectando a la administración en la toma de medidas acertadas que le permitan subsanar esos inconvenientes.

Básicamente se pueden atribuir esas situaciones a la falta de colaboración entre los equipos, poca atención a los detalles, bajo nivel de compromiso al desempeñar las labores, ausencia de un liderazgo efectivo, políticas organizaciones mal definidas, medidas de corrección poco efectivas, métricas inflexibles y un sistema de apoyo colapsado.

**ASPECTOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO
Y ATENCIÓN AL CLIENTE**

4.1 Establecimiento de protocolos presenciales y virtuales.

Un protocolo de servicio o atención a clientes es una herramienta que permite a la organización plasmar los lineamientos y directrices por los que deberán regirse quienes la conforman para dirigirse a los clientes.

Presencial Cara a cara

A continuación, se presenta el protocolo diseñado para este tipo de atención, en el cual se toman en cuenta otros criterios como son el lenguaje corporal, las habilidades de comunicación, la imagen del colaborador, entre otros.

- **Paso 1:** Salude al cliente y de la cordial bienvenida
- **Paso 2:** Preséntese formalmente con su nombre y posición que ocupa
- **Paso 3:** Ofrezca ayuda o póngase a la orden de inmediato
- **Paso 4:** Preste atención la necesidad o inquietud del cliente
- **Paso 5:** Canalice o resuélvala con inmediatez de ser posible
- **Paso 6:** Después de dar respuesta a su necesidad, pregunte en que otra cosa puede ayudarlo.
- **Paso 7:** Despida al cliente con cortesía

Ejemplo servicio al cliente cara a cara

- **Paso 1:** ¡Buenas tardes! Bienvenido a Gold's Gym.
- **Paso 2:** Soy Alexandra Camacho, Recepcionista.
- **Paso 3:** ¿En qué puedo servirle?
- **Paso 4:** Entonces, ¿desea usted inscribirse en las clases especiales de crossfit?
- **Paso 5:** De acuerdo, el procedimiento debe ser gestionado en el área de ventas. Procedo a notificar su visita para que pase con uno de nuestros representantes.
- **Paso 6:** ¿En algo más en lo que pueda ayudarlo?
- **Paso 7:** Fue un placer servirle.

Servicio telefónico

Brindar servicio al cliente de manera telefónica no es una razón para perder las pautas de la formalidad y la empatía, a continuación, se presenta el protocolo diseñado para una atención telefónica y su ejemplo de implementación.

- **Paso 1:** Reciba la llamada con agrado y de los buenos días o tardes.
- **Paso 2:** Identifíquese con su nombre, apellido y posición que ocupa y pregunte al cliente su nombre.
- **Paso 3:** Recuérdele al cliente que, por la seguridad de la información, la llamada está siendo grabada
- **Paso 4:** pregunte el nombre o número de identificación del cliente
- **Paso 5:** Atienda la inquietud del cliente.
- **Paso 6:** cuando necesite una pausa, indíquele que estará en espera.
- **Paso 7:** Cuando retome la llamada, llámelo por su nombre, sr. o sra. (Pérez)
- **Paso 8:** Una vez resuelto, pregunte si puede servirle en algo más.
- **Paso 9:** Despídase, recordando que esta para servirle y que puedo comunicarse nuevamente si tuviera alguna otra duda o inquietud.

Ejemplo atención telefónica

- **Paso 1:** Buenos días, gracias por llamar a Gold's Gym
- **Paso 2:** Alexandra Camacho, representante de servicios le asiste
- **Paso 3:** ¿Cómo puedo ayudarle?
- **Paso 4:** De acuerdo! Permítame su nombre y número de socio, por favor.
- **Paso 5:** Muchas gracias Sr. Rondón!, efectivamente visualizo el débito realizado el pasado martes, un momento en espera por favor.
- **Paso 6:** Gracias por la espera, me comunican de cargos automáticos que ha sido un error en nuestro sistema y que ya se procedió a la devolución de sus fondos, en 24 horas hábiles los tendrá reflejados en su cuenta.
- **Paso 7:** De acuerdo, gracias por su comprensión sr. Rondón y disculpa de parte de todo el equipo Gold. ¿Algo más en lo que pueda asistirle?
- **Paso 8:** Gracias a usted por su llamada, recuerde que estamos para servirle.
- **Paso 9:** Tenga usted muy buenos días.

Atención virtual

En la última década la comunicación ha dado un giro que nos obliga al uso de distintas herramientas tecnológicas que en la actualidad se han convertido en imprescindibles, el WhatsApp y las redes sociales son en el principal medio de contacto.

- **Paso 1:** Atienda la burbuja de conversación o correo
- **Paso 2:** Preséntese con su nombre y apellido y póngase a disposición
- **Paso 3:** Pregunte con quien habla, pasa saber cómo dirigirse
- **Paso 4:** recuérdale que por razones de seguridad por este canal se atiende solo para informaciones generales.
- **Paso 5:** Proceda a conocer la inquietud del cliente
- **Paso 6:** resuélvala con inmediatez o derive al canal correspondiente
- **Paso 7:** resuelta la duda, pregunte en que más puede ayudarle.
- **Paso 8:** atienda la nueva duda o despídase cordialmente

Ejemplo de la atención virtual

- **Paso 1:** Buenas tardes, gracias por contactarnos
- **Paso 2:** Le atiende Alexandra Camacho. ¿En qué puedo ayudarle?
- **Paso 3:** De acuerdo, usted me indica que el plástico de su tarjeta ha vencido, ¿cierto?
- **Paso 4:** Permítame preguntarle con quien tengo el placer
- **Paso 5:** Gracias Sra. Almonte, en este momento procedemos a verificar
- **Paso 6:** recordarle, que por la ley de protección de datos esta via es solo para información general. Procedo a verificar
- **Paso 7:** Gracias por la espera Sra. Almonte, verifico en el sistema de cobros automáticos que efectivamente su plástico ha vencido. Puede gestionarlo a través del correo electrónico enviando una foto del nuevo plástico y un documento firmado por usted en donde del consentimiento para que podamos agregarlo a la base de datos, también puede pasar por nuestras oficinas y tener su plástico a mano.
- **Paso 8:** Alguna otra cosa en la que pueda ayudarle?

- **Paso 9:** De acuerdo, le invitamos a seguir contando con nosotros y deseándole pase usted un agradable resto de la tarde. ¡Gracias por preferir Gold's Gym!

4.2 Diseño de puestos enfocado a las competencias profesionales requeridas.

Para diseñar los puestos enfocados a garantizar las exigencias de la empresa debemos tomar en cuenta el conjunto de conocimientos, habilidades técnicas, interpersonales e intrapersonales, considerando las posiciones que estamos trabajando destacamos las más importantes para cada posición.

- **Recepcionista o Gestor de Información:** manejo de central telefónica, capacidad para redactar informes, manejo de correo institucional, manejo de ofimática e informática (Excel intermedio), manejo del sistema de información, programas y protocolos de la empresa, conocimientos de las políticas y normativas de la empresa, vocación de servicio, capacidad de escucha, retención de información, manejo de conflictos, comunicación asertiva, inteligencia emocional, Confidencialidad de la información, simpatía, sentido común, autoestima equilibrada, buena dicción, autocontrol emocional, automotivación, ser proactivo, sentido de urgencia, actitud positiva, imagen personal.
- **Representante de ventas de pasillo o mostrador.** Habilidades técnicas o conocimientos básicos Habilidades interpersonales o sociales habilidades intrapersonales o personales requeridas para esta posición: Manejo de ofimática e informática, gestión de cartelera de clientes, correo electrónico, manejo de línea telefónica, manejo de impresora, escáner y fotocopidora, administración y manejo del tiempo, habilidades de comunicación, capacidad de persuasión, escucha activa, empatía, orientación al logro de objetivos, Cumplimiento de métricas, adaptación, sentido de urgencia, estabilidad emocional, disciplinado, espíritu de servicio, automotivado.
- **Representante de cobros o cajero.** Habilidades técnicas o conocimientos básicos, habilidades interpersonales o sociales habilidades intrapersonales o

personales con los que debe contar el ocupante de esta posición: Conocimientos de ofimática, habilidades matemáticas, manejo de caja y fondo de caja, uso de copiadora, impresora y escáner, rápido aprendizaje, manejo de líneas telefónicas, facilidad de expresión, Comunicación asertiva, amabilidad, manejo de personas, fluidez verbal, organización, dinamismo, responsable, empatía, respeto y poseer una autoestima equilibrada.

- **Oficial de operaciones.** Habilidades técnicas o conocimientos básicos. Habilidades interpersonales o sociales Habilidades intrapersonales o personales Conocimientos de administración, manejo de programas informáticos, manejo de correo electrónico, Inglés básico, manejo de caja chica, capacidad de formación, pensamiento analítico, creación de informes, buena dicción, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de conflictos, confidencialidad de la información, escucha activa, empatía, compromiso ético, capacidad de persuasión, fluidez Verbal, inteligencia emocional, autoestima equilibrad, mente abierta, autocontrol, buena comunicación interna, calidad de servicio, responsabilidad y honradez.

4.3 Principios fundamentales para crear una cultura de servicios y atención al cliente de excelencia.

Para crear una cultura de servicio y atención a clientes de excelencia, se deben establecer un conjunto de principios que permitan transmitir la intención de la empresa a sus clientes, a continuación, se detallan cada uno de los principios propuestos en este plan de mejora.

Confiabilidad

La confiabilidad se da cuando el proveedor de servicio conoce bien su trabajo, los procesos, las políticas y normas de la empresa. El colaborador o proveedor de servicio debe asegurarse de ofrecer informaciones confiables y debe cumplir con sus responsabilidades al implementar cada proceso, de esta manera podrá asesorar mejor al cliente.

Rapidez

La rapidez tiene lugar cuando se gestiona de manera eficiente y eficaz el tiempo de respuesta a la necesidad o inquietud del cliente. El colaborador deberá manejar un tiempo prudente para atender a los clientes sin afectar los que estén en cola espera.

Buena actitud

La buena actitud se relaciona directamente con el manejo de las emociones en el lugar de trabajo. Un proveedor de servicio deberá proyectar siempre una actitud cordial y positiva ante la demanda de los clientes, teniendo en cuenta factores como; el tono de voz, el lenguaje corporal y la calidad del servicio brindado.

Disposición

La disposición tiene un gran impacto a la hora de ofrecer una adecuada atención al cliente, es considerada una habilidad social que permite ir más allá del día a día en el trabajo. El colaborador debe mostrar disposición al realizar sus tareas, esta habilidad le permite conectar de manera favorable tanto con el cliente interno como externo.

Atención a los detalles

La atención a los detalles se refiere a la capacidad de realizar las tareas prestando especial atención a los procedimientos con los que trabaja. Todo colaborador deberá ser minucioso a la hora de realizar su trabajo de manera que le permita garantizar la calidad de este.

Entusiasmo

El entusiasmo se refiere a un estado de ánimo positivo que permite encarar las situaciones del día a día de manera positiva. El prestador de servicio deberá hacer uso de esta cualidad para encaminarse hacia el logro de sus metas.

Escucha activa

Esta habilidad es fundamental y consiste en el arte de escuchar y retener información. El representante de servicio al cliente deberá en todo momento mostrar una actitud receptiva, asegurarse de que entendió lo solicitado por el cliente.

Comunicación asertiva

Es una habilidad que permite a las personas comunicarse de manera clara y entendible evitando las descalificaciones, insultos o enfrentamientos. El colaborador deberá hacer buen uso de las palabras, manteniendo en todo momento la coherencia y el respeto.

Compromiso

Se entiende por compromiso a la capacidad de entregar un trabajo pulcro y con calidad. Para cumplir con esta fase todo colaborador trabajará desde la moral, haciendo de su labor un acto de entrega.

Cortesía

Se refiere a la demostración del acto de cortesía y buena educación. Esta cualidad debe primar en el servicio y atención a clientes, pues, se conoce como una norma de habilidad social que demuestra los buenos modales.

Empatía

Es la capacidad de percibir y compartir las emociones y sentimientos de otra persona. Los prestadores de servicio tendrán que desarrollar esta habilidad para conectar con sus clientes y lograr cumplir sus expectativas.

Imagen o cuidado persona

Nuestra carta de presentación, la imagen personal es la forma de transmitir a los demás como queremos ser vistos. Es responsabilidad del colaborador respetar los códigos y políticas de la organización referentes a esta parte.

Buena dicción

La dicción es la forma en la que empleamos las palabras al comunicarnos con los demás. Los colaboradores siempre tendrán que utilizar un lenguaje correcto, acertado y acorde a sus labores profesionales.

Inteligencia emocional

Es la capacidad de conectar con nuestras emociones a través de la autoconciencia logrando modificar los distintos estados y mantener el equilibrio. El colaborador mostrara un nivel de inteligencia emocional equilibrada respondiendo a la demanda de atención con calidez e integridad.

Sonreír

Expresión que denota agrado. La sonrisa en el colaborador debe ser su carta de presentación una sonrisa moderada siempre hará sentir al cliente confianza y agrado.

Cordialidad

La cordialidad depende de las buenas costumbres y modales. El representante de servicio demostrara con la gentileza y amabilidad que es poseedor de esta cualidad.

Contacto visual

Es una forma de comunicación no verbal y al hablar denota seguridad, sinceridad y que se está prestando atención. Siempre se tratará al cliente con respeto y cuidando nuestras expresiones.

Adecuada comunicación gestual o no verbal (Kinésica)

Es toda aquella comunicación no verbal, en ella está el conocido lenguaje corporal. El proveedor de servicios debe cuidar sus expresiones y gesticulación ya que nuestro cuerpo transmite lo que estamos sintiendo externamente. Sentarse en una posición adecuada, mirar a la cara al cliente, no gesticular o transmitir una expresión inadecuada será su responsabilidad.

Modulación de voz (Tono, velocidad y timbre)

Es importante recordar que en todos los medios de servicio al cliente se debe cuidar por la forma de comunicarnos. Transmitir con claridad lo que comunicamos cuidando el tono y timbre de voz, además de la fluidez o velocidad con la que se expresa.

Manejo de conflictos

Es el conjunto de estrategias que se emplean para prevenir confrontaciones en el lugar de trabajo. Los representantes de servicio al cliente serán mediadores en la relación cliente-empresa, estos deberán siempre proveer soluciones que garanticen la ausencia de conflicto.

Manejo de clientes complejos

Esta habilidad pone a prueba a los representantes de servicio, su paciencia y línea de respeto debe prevalecer en situaciones con altos niveles de estrés. Es importante recordar que habrá clientes a los que haya que darle más detalles o simplemente dirigir a un superior para que maneje la situación.

Clima o entorno de trabajo adecuado

Es todo entorno físico y humano en el que se desarrollan las relaciones laborales y está relacionado con la cultura y políticas de la empresa. Es responsabilidad de todo colaborador aportar al buen ambiente laboral, haciendo de la relación con sus compañeros una jornada afable.

Señalizaciones de áreas y departamento

Es importante que las empresas mantengan debidamente identificadas las distintas áreas a la que los clientes tienen acceso, esto favorece a que los clientes sepan dónde deben dirigirse.

Determinación

Determinar nos habla sobre la demarcación de metas u objetivos para favorecer el cumplimiento de las métricas que se imponen. También se refiere al hecho de realizar con certeza una labor.

Pasión

A nivel organizacional la pasión se refiere al estado de ánimo positivo con el que se enfrentan los desafíos del día a día. Cuando un colaborador demuestra pasión por su trabajo es porque le gusta y de ello emanan con mucha frecuencia los buenos resultados y reconocimientos.

4.4 Estrategias integrales enfocadas al mejoramiento del servicio y atención al cliente.

Estas estrategias tienen el objetivo de generar un impacto positivo en la forma en la que se brinda servicio y atención a los clientes. Se contemplan medidas que abarcan desde el procedimiento para atraer talentos hasta algunas pautas sugeridas para destacar por encima de la competencia en el sector.

Estrategias para la atracción y retención de talento.

Para las organizaciones es importante crear un sistema que le permita atraer y captar a los colaboradores ideales para cada puesto. Para ello primero se necesita conocer las necesidades de la empresa y relacionarlas con su filosofía, cultura y políticas. En este caso luego de recoger la información facilitada por la empresa les proponemos una serie de estrategias que les permitirán eficientizar el proceso administrativo para gestionar el talento.

- **Establecer políticas de reclutamiento y selección claras y sólidas:** reclutamiento y selección es uno de los subsistemas claves para el buen funcionamiento de cualquier empresa, vela por colocar a las personas ideales en los puestos de nuestro organigrama, es por ello por lo que debe realizar una labor eficaz y eficiente en este sentido. Se apropiarán las evaluaciones al candidato y al tiempo con el que se gestione, siempre se debe presentar una terna, los candidatos preseleccionados deberán tener un alto grado de competitividad y se evitará el sesgo.
- **Crear manuales y descripciones de puestos:** en este documento se contienen todas las características que se corresponden a la persona ideal para ocupar las posiciones, preparación académica, conocimientos básicos o especializados, habilidades, destrezas y cualidades, en cuanto al puesto contiene su misión y objetivo.

- **Crear un paquete de beneficios que se ajuste a las exigencias del puesto:** en la actualidad y tras varios estudios en este sentido, se ha comprobado que el salario monetario no es el principal atractivo a la hora de elegir trabajar en una empresa, es por ello por lo que se debe garantizar a los talentos un paquete de beneficios que se ajuste a los requerimientos del puesto
- **Rediseñar las metas y objetivos y adaptar las herramientas de medición:** optimizar el sistema de gestión de desempeño, se deben enfocar las recompensas por los resultados en equipo, por su compromiso con el proyecto y por la colaboración con los demás y adapte las herramientas de medición a esa nueva estrategia.
- **Ofrezca a sus empleados un liderazgo renovado:** es importante preparar a las personas que lideran los puestos de nuestras empresas. Entender que las organizaciones en la actualidad han pasado de una estructura jerárquica a una red de equipos, por ende, es importante fomentan en todo momento la inclusión.

Estrategias enfocadas en la estructura de la empresa.

Como parte de las nuevas tendencias las organizaciones han tomado iniciativas para adecuar sus estructuras con la intención de proveer un servicio de excelencia a sus clientes y colaboradores.

- **Diseñar un organigrama funcional:** la actualidad obliga a las organizaciones a invertir su estructura en donde el colaborador es lo más importante y partiendo de él se ajusta el desarrollo de las distintas actividades.
- **Implementar sistemas informáticos adaptados:** los sistemas que se implementan en una organización deben ir de la mano con la actividad que se desarrolla a diario, los sistemas informáticos deben estar pensados y diseñados para el bienestar de la propia organización, de sus clientes y de sus colaboradores.

- **Incrementar la rentabilidad:** todas las medidas que adopta una organización también deben estar orientadas a la obtención de los beneficios esperados, el margen de rentabilidad será el que le permita crecer y permanecer.
- **Velar por el manejo de los recursos y los procesos:** por recurso se entenderán todos los activos de una empresa los físicos, los humanos y los económicos y los procesos con el conjunto de pasos o lineamientos a seguir por quienes conforman la organización. El manejo de estos debe orientarse en todo momento a la satisfacción de los clientes.
- **Implementar sistemas de comunicación abiertos:** la comunicación pasa a ser la pieza que brinda energía al engranaje interno, es la manera en la que se pueden plantear estrategias, identificar necesidades, ofrecer soluciones a problemas, resolver conflictos y generar ideas para la mejora continua.

Estrategias para asegurar el confort y un ambiente agradable para recibir al cliente.

Este grupo de estrategias están diseñadas con la intención de mejorar el aspecto físico de la empresa.

- **Cuidar la infraestructura:** el cuidado de las instalaciones deberá ser un trabajo constante.
- **Facilidad de acceso:** una de las ventajas que tiene esta organización es la facilidad de acceso de sus clientes, en este sentido se recomienda seguir garantizando este servicio.
- **Prevenir los riesgos:** la prevención de riesgos incluye una serie de medidas de precaución que se deben acatar en beneficio de los clientes, es importante informarles desde el momento en que se asocian a nuestra empresa, con la intención de que conozcan los posibles riesgos y las medidas a tomar.
- **Cuidar las averías:** siempre va a existir un riesgo de averías que se encuentren fuera de las medidas de seguridad rutinaria, debe prestarse mucha atención a las

averías que se refieren a la climatización (aires acondicionados general, en salones de clases) y funcionamiento de los abanicos extractores en baños.

- **Mantener la ambientación:** es importante prestar atención especial a los detalles, cuidar el mobiliario, la decoración que se utiliza en cada temporada y el uso de los protocolos.

Estrategias para garantizar procesos más efectivos con tiempos de espera reducidos al atender al cliente.

Este tipo de estrategias tienen el objetivo de brindar a la empresa la oportunidad de captar clientes potenciales a los que les gusta la atención con altos estándares de eficiencia.

- **Adiestramiento en manejo del tiempo:** los colaboradores que brindan servicio y atención a clientes deberán conocer sobre técnicas e implementación de manejo del tiempo.
- **Automatización de procesos:** la empresa se encarga de gestionar la automatización de procesos para eficientizarlos, dentro de ellos podrán valorarse la firma electrónica de documentos y formularios (renovación de contratos, modificación de datos, firma de o rellenado de formularios).
- **Atar en rendimiento de los colaboradores a las políticas de beneficios:** un colaborador que entiende su rendimiento está siendo medido y valorado para posibles o futuros reconocimientos, ascensos, aumentos o bonificaciones, se incentiva a mantener el compromiso y efectividad de sus labores.
- **Revisión de metas:** cuando hablamos de fijación de metas, nos referimos a que las metas deben ser igual de flexibles que nuestros colaboradores, cuan más frecuentes sean revisadas más efectivas serán en funcionamiento. Una observación importante sería incluir a los colaboradores en su elaboración, esto les hará sentir escuchados y por ende comprometidos.
- **Detección de tiempo muerto:** esencial para avanzar las tareas diarias que tienen tendencia a la acumulación de trabajo. Sería de gran provecho identificar el horario en que menos clientes abordan a los colaboradores para que estos puedan

realizar tareas como registro, control y seguimiento de reportes u documentos de entrega.

Estrategias para manejar las quejas y reclamaciones presentadas por los clientes.

Estas estrategias brindan a la organización oportunidad para mejorar el servicio y retener a los clientes que muestran descontento por alguna razón.

- **Garantizar la confidencialidad de la información:** es importante que el cliente sienta confianza al expresar quejas y/o reclamaciones
- **Buscar soluciones a las reclamaciones presentadas por los clientes:** las quejas o reclamaciones que lleguen a los buzones de sugerencias deberán entrar en la agenda de la administración para buscar una solución inmediata a la misma.
- **Comunicar la recepción de las quejas:** el cliente, aunque haya realizado su reclamación de manera anónima espera una respuesta. Déjele saber a través de algún tipo de comunicado general que se están tomando medidas para resolver los inconvenientes.
- **Prestar atención a los canales de reclamación:** debemos tratar las quejas y reclamaciones estableciendo orden de prioridad a la vía por la cual nos ha llegado, así, como a la gravedad de la situación expresada. En este sentido se debe valorar la inmediata resolución de las quejas o reclamaciones que lleguen a través de las redes sociales, estas suelen ser bastante perjudiciales para toda la comunidad dentro de la red.
- **Elaborar un plan de seguimiento:** junto con su equipo de trabajo preste atención a las soluciones y brinde seguimiento a las reclamaciones o quejas resueltas para evitar las reincidencias y descontento de los clientes.

Estrategias para sobresalir por encima de la competencia en el servicio y atención al cliente.

Se trata en adoptar una serie de medidas y de acciones con las que la organización podrá aprovechar para lograr la fidelización de sus clientes y colaboradores

- **Crear un sentido de pasión:** se debe contar con colaboradores altamente comprometidos y enfocados en cumplir sus metas y demostrar la pasión por su trabajo.
- **Expandir el nivel de compromiso:** el compromiso debe crearse, medirse y monitorearse en todos los niveles dígame que va a incluir a los gerentes, a los equipos y a los individuos.
- **Moldear la cultura:** la cultura se refiere a definir el conjunto de valores, creencias y comportamientos por los que se regirá la organización. La cultura impacta directamente en el comportamiento de la gente, en la innovación y sobre todo en el servicio al cliente.
- **Identificar las debilidades de la competencia:** las debilidades de la competencia son un buen punto de partida para la mejora de nuestro producto o servicio.
- **Trabajar continuamente en la calidad del servicio:** los clientes demandan calidad en el servicio siempre que lo requieran, lo que provoca una continua oportunidad de mejora. El servicio y sus formas de ofrecerse siempre están siempre sujeto a revisión, es importante considerar las técnicas y herramientas innovadoras del mercado.

CONCLUSIONES

Con relación a lo desarrollado anteriormente se permite concluir que:

El servicio y atención al cliente en las empresas se convierten cada día en un trabajo retórico, por ello se deben colocar todas las miras hacia un mismo punto: llenar las expectativas de los consumidores, velar por los colaboradores, cuidar la imagen corporativa, líneas gráficas, presentación adecuada de las ofertas, hacer que esas ofertas se ajusten a las demandas, utilizar herramientas tecnológicas innovadoras y garantizar la eficiencia de los procedimientos, son las claves de garantía de un servicio y atención al cliente exitoso.

Durante el periodo de aplicación de los distintos métodos y técnicas de recolección de datos se hicieron presentes ciertos desafíos relacionados con la veracidad de la información, hay mucho de cierto en que cuando las personas se sienten evaluadas en un puesto de trabajo, demuestran una alta tendencia a hacer las cosas bien, hacer preguntas concretas y directas en un momento distinto al de la evaluación arrojaron por ejemplo respuestas más fiables.

Luego coleccionar toda la información se pudieron evidenciar las debilidades que representan una mayor amenaza para el servicio y atención al cliente, entre ellas se encuentran: la falta de formalidad al realizar los procedimientos, el bajo nivel de compromiso de los colaboradores, el absentismo de los puestos de trabajo durante la jornada diaria, la evasión llamadas telefónicas, las largas esperas de los clientes y el manejo inadecuado de la gestión de servicio en sí, están afectando severamente la percepción y credibilidad de los clientes.

Es entonces cuando luego de haber estudiado detenidamente esas debilidades e identificar las oportunidades través de la Matriz FODA, se realizaron también una descripción y de puestos enfocados al servicio y atención al cliente, una plantilla estructurada y específica para definir los protocolos a utilizar y por último el planteamiento de un conjunto de estrategias que seguirías al pie de la letra devolverán en gran medida a la empresa la confiabilidad de los clientes que existen, la captación de nuevos clientes y en conjunto la mejora de la gestión de servicio y atención a clientes.

La experiencia al realizar este trabajo fue placentera en cuanto a la satisfacción se refiere, establecer un vínculo de confianza con la administración y los colaboradores que integran los departamentos evaluados, hizo que valiera la pena cada desafío, empatizar con ellos

desde la comprensión, escuchar sus necesidades y exigencias, permitió que al momento de plantearle las estrategias de mejora y el plan para lograr mejorar el servicio y atención al cliente fueran receptivos y capaces de automotivarse para la consecución de esas metas.

.

RECOMENDACIONES

Para mejorar la experiencia de servicio y atención al cliente se aconseja seguir las siguientes recomendaciones:

En cuanto a la mejora de los procesos se aconseja la automatización de algunos de ellos, sobre todo aquellos que requieran completar y firmar documentos, para esto los clientes pueden recibir la documentación vía correo electrónico, aceptar las condiciones y firmarlo, así se ahorra tiempo y se evita el disgusto por el tiempo de espera en los clientes, también crear un programa que permita evaluar las sugerencias de los clientes y proponerse disminuir los niveles de incidencias.

Para incidir en el proveedor se recomienda definir las características del puesto y de su ocupante, y con el proceso de reclutamiento y selección en cuestión evitar el sesgo, en cuanto a las políticas generales de la empresa se recomienda su revisión y actualización para lograr alinearlas todas hacia la satisfacción del cliente tanto interno como externo y por último es recomendable que se establezcan planes de incentivos.

BIBLIOGRAFÍAS

1. Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill (2011).
2. Lovelock, Ch., y otros. (2004). Administración de servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. México. Pearson Educación Editorial.
3. Mondy, Wayne R. Administración de Recursos Humanos. 11va. Edición. Pearson Educación (Prentice Hall). México,2010.
4. Scarlli, J. (enero, 2015). La importancia de un excelente servicio al cliente y las encuestas de satisfacción. Disponible en: <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/la-importancia-de-un-excelente-servicio-al-cliente-y-lasencuestas-de-satisfaccion-juan-manuel-scarlli>.
5. Tendencias Globales en Capital Humano (2016). La nueva organización: un diseño diferente. Deloitte University Press.

ANEXOS

Anexo 1: Carta de aprobación de la empresa



GIMNASIOS DEL CIBAO S A S

RNC: 1-01-86920-8

Sres.: Universidad Abierta para Adultos (UAPA)
Ciudad.

Atención: departamento Curso Final de Grado

Sra. Eliana Campos, m.a

Nos dirigimos a ustedes para dar constancia de la autorización aprobada a la Sra. Alexandra Antonia Camacho Checo con cédula de identidad 031-0481938-2, para realizar las actividades que se requieran para la realización de su curso final de grado en el área de recepción y ventas de nuestra empresa.

Si necesitan alguna información adicional no duden en contactarnos

amelo@goldsgym.com.do
Número de teléfono 829-648-3364

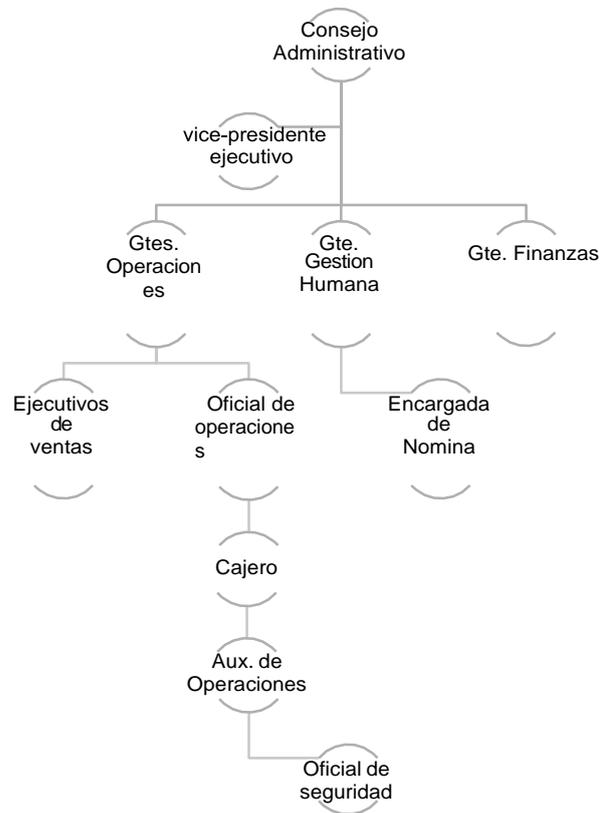

Alcania Melo
Analista De Gestion Humana
101869208



Ave. Juan P. Duarte 3er nivel, Centro Plaza Internacional, Santiago R.D. • Tel. 809.241.9091
www.goldsgym.com.do    /GoldsGymRD

Anexo 2: Organigrama de la empresa

En este organigrama solo se nos permitió presentar las posiciones principales y la estructura de los departamentos con los que trabajamos.



Anexo 3: Plantilla de evaluación del desempeño

Resultado Entregable

Módulo 2: Plantilla Diagnostica Especializada

I. Evaluación del proveedor de servicios

Items	Excelente	Bueno	Aceptable	Inaceptable
1. Imagen y cuidado personal.				
2. Cordialidad y cordesja.				
3. Comunicación personal.				
4. Dominio de los procesos.				
5. Escucha activa.				
6. Motivación y empoderamiento.				
7. Paciencia y tolerancia.				
8. Iniciativa y determinación.				
9. Manejo de conflictos.				
10. Inteligencia emocional.				

II. Evaluación de desempeño

Items	Excelente	Bueno	Aceptable	Inaceptable
11. Rapidez y rendimiento.				
12. Capacidad de razonamiento.				
13. Facilidad para tomar decisiones.				
14. Responsabilidad y cumplimiento de tareas.				
15. Nivel de eficiencia y eficacia.				
16. Nivel de rendimiento al ejecutar tareas.				
17. Nivel de productividad operativa.				
18. Capacidad para resolver situaciones.				
19. Habilidades técnicas vinculadas al puesto.				
20. Habilidades sociales (empatía, comunicación, interacción).				

Anexo 4: Protocolos de servicio y atención



Curso Final de Grado: Diplomado Gestión Integral de servicio y Atención al cliente
Date: Enero-Abril, 2020
Modalidad: Virtual
Facilitadora: Eliana Campos, M.A./M.G.C.

VI Descripción protocolos usados en servicio al cliente

Protocolos
Protocolo servicios y atención telefónicos.
Protocolo servicios y atención presencial.
Protocolo servicios y atención virtual.

Anexo 5: Fichas material multimedia

FICHA MULTIMEDIA						
Elaborado por:	Alexandra Camacho		Fecha de elaboración:	24 febrero 2020		
Nombre de la empresa:	Gimnasios de Cibao. S.A					
Descripción del contenido:	En este video se muestra un ejemplo de atención al cliente presencial con implementación del protocolo correspondiente.					
Dirección Url:	https://www.youtube.com/watch?v=v0snZH6Nllc&t=25s					
Tipo de material multimedia	Video	X	Audio		Tutorial	

FICHA MULTIMEDIA						
Elaborado por:	Alexandra Camacho		Fecha de elaboración:	03- Abril- 2020		
Nombre de la empresa:	Gimnasios del Cibao. S.A					
Descripción del contenido:	Tutorial dirigido a los interesados en gestionar de manera integral el servicio y la atención a clientes. Pautas de implementación de protocolos y guía sobre el servicio al cliente en general.					
Dirección Url:	https://www.youtube.com/watch?v=Q_uhqxpbNmo&t=178s					
Tipo de material multimedia	Video		Audio		Tutorial	X

FICHA MULTIMEDIA						
Elaborado por:	Alexandra Camacho		Fecha de elaboración:	03 mayo 2020		
Nombre de la empresa:	Gimnasios del Cibao. S.A					
Descripción del contenido:	Ponencia trabajo final de grado. Plan de mejoramiento de la Gestión Integral de Servicio al Cliente.					
Dirección Url:	https://www.youtube.com/watch?v=RwkyW-QWRMQ&t=4s					
Tipo de material multimedia	Video	X	Audio		Tutorial	

Anexo 6: Plan de entrenamiento

9. Metodología

El medio para utilizar será tipo video conferencia a través de Skype. Durante la presentación se proyectarán videos demostrativos como ejemplos de los que se sugiere para lograr resultados favorables según sus necesidades.

10. Recursos logísticos

Proyector, laptop, cuaderno de apuntes y lapiceros.

11. Material didáctico:

Presentación PowerPoint, videos y manual de protocolos por vía digital.

12. Contenido temático:

- Introducción a servicio al cliente
- Importancia de brindar un servicio de calidad
- Calidad de servicio desde el uso de los protocolos
- Ganar/ganar de los clientes y la empresa
- Planificación del tiempo
- Protocolos de atención al cliente (presencial, telefónico o virtual)
- Imagen personal del profesional de servicio al cliente
- Organización y uso de las herramientas tecnológicas.
- Técnicas de seguimiento a clientes

13. Evidencia:

Se ha pedido a la administración tomar fotos que puedan evidenciar la realización de este taller.

9. Metodología

El medio para utilizar será tipo video conferencia a través de Skype. Durante la presentación se proyectarán videos demostrativos como ejemplos de los que se sugiere para lograr resultados favorables según sus necesidades.

10. Recursos logísticos

Proyector, laptop, cuaderno de apuntes y lapiceros.

11. Material didáctico:

Presentación PowerPoint, videos y manual de protocolos por vía digital.

12. Contenido temático:

- Introducción a servicio al cliente
- Importancia de brindar un servicio de calidad
- Calidad de servicio desde el uso de los protocolos
- Ganar/ganar de los clientes y la empresa
- Planificación del tiempo
- Protocolos de atención al cliente (presencial, telefónico o virtual)
- Imagen personal del profesional de servicio al cliente
- Organización y uso de las herramientas tecnológicas.
- Técnicas de seguimiento a clientes

13. Evidencia:

Se ha pedido a la administración tomar fotos que puedan evidenciar la realización de este taller.

Anexo 7: Plantilla de estructuración de puestos y principios de servicio al cliente

informática (Excel intermedio) ○ Manejo del sistema de información, programas y protocolos de la empresa ○ Conocimientos de las políticas y normativas de la empresa	○ Comunicación asertiva ○ Inteligencia emocional ○ Confidencialidad de la información ○ Simpatía	○ Ser proactivo ○ Sentido de urgencia ○ Actitud positiva ○ Imagen personal
--	---	---

⊕ ○ Representante de ventas de pasillo o mostrador

Habilidades técnicas o conocimientos básicos	Habilidades interpersonales o sociales	Habilidades intrapersonales o personales
○ Manejo de ofimática e informática. ○ Gestión de cartelera de clientes, correo electrónico. ○ Manejo de línea telefónica. ○ Manejo de impresora, escáner y fotocopidora. ○ Administración y manejo del tiempo. ○ Habilidades de	○ Capacidad de persuasión ○ Escucha activa ○ Empatía ○ Orientación al logro de objetivos. Cumplimiento de métricas ○ Adaptación	○ Sentido de urgencia ○ Estabilidad emocional ○ Disciplinado ○ Espíritu de servicio ○ Automotivado
○ Manejo de ofimática e	○ Manejo de conflictos	emocional ○ Automotivación

Esquema Modulo IV (Parte dos)
Propuesta Plan de Mejora
Gestión Integral de Servicios y Atención al Cliente

Elabore un protocolo general sobre los siguientes principios, debe explicar su significado y explicar cómo se debe aplicar al ofrecer el servicio al cliente.

<input type="checkbox"/>	Confiabilidad
	Rapidez
	Buena actitud
	Disposición
	Atención a los detalles
	Entusiasmo
	Escucha activa
	Comunicación asertiva
	Compromiso

Anexo 8: Fotos



