

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

"DISEÑO Y MEDICIÓN DEL TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE
SERVICIO AL CLIENTE EN UN GIMNASIO UBICADO EN LA CIUDAD
DE GUATEMALA "

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

CLAUDIA MARÍA ALVIZURES POZUELOS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Segundo:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto:	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática – Estadística:	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Mercadotecnia – Operaciones:	M.Sc Lic. Vicente Freixas Pérez
Administración – Finanzas:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Rosa Ebidalia Chavarria de Meléndez
Secretario:	Lic. Elder Rodolfo Valdez Duarte
Examinador:	Lic. Samuel Aceituno Juárez

Guatemala, 26 de enero de 2015.

Licenciado:

José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha 28 de mayo del 2013, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado: **"DISEÑO Y MEDICIÓN DEL TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN UN GIMNASIO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**, elaborado por la estudiante Claudia María Alvizures Pozuelos.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la empresa objeto de estudio.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licenciada Elizabeth Solís Berganza
No. De Colegiada 7567
Asesora de Planes de Investigación y Tesis



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

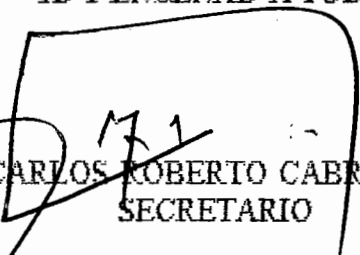
Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDÓS DE OCTUBRE DE DOS MIL QUINCE.**

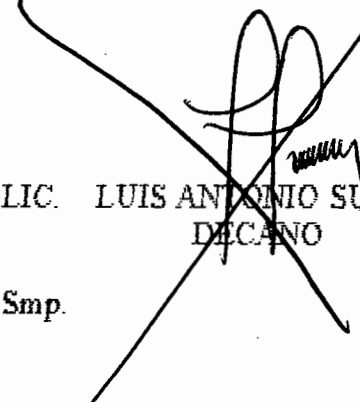
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 26-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 15 de octubre de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 028-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de abril de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO Y MEDICIÓN DEL TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN UN GIMNASIO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante CLAUDIA MARÍA ALVIZURES POZUELOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

Smp.



Ingrid
REVISADO

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por ayudarme a cumplir esta meta, ya que con su sabiduría y fortaleza logré superar cada obstáculo que se presentó durante mi carrera.
- A MIS PADRES:** Por ser mí ejemplo, guiarme con amor por buen camino, mi apoyo incondicional para no darme por vencida y la base para alcanzar esta meta. Les agradezco por estar siempre conmigo y por su esfuerzo para sacarnos adelante. Son los mejores papás que Dios me pudo dar, los amo.
- A MIS HERMANOS:** Victor, mi padrino de graduación, sé que en algunas cosas te he imitado, pero es porque te admiro. Anita, gracias por lo que me has enseñado. Jose, gracias porque en lo que te pido siempre me ayudas. Josue, mi guapo siempre has sido muy lindo y detallista conmigo. Gaby, mi princesita gracias por ser tan linda.
- A MI NOVIO:** José Roberto, gracias mi amor por tu apoyo incondicional, por ser mi novio, mi mejor amigo, por estar conmigo en todo momento y por inspirarme a ser mejor cada día. Te amo.
- A MIS ABUELITOS:** Tía abuela Irma que en paz descansa, quien siempre ha sido mi fortaleza, con sus palabras dándome tranquilidad en momentos difíciles y

esa certeza que todo va a estar bien. Gracias por estar pendiente de mí con sus oraciones y sé que ahora desde el cielo lo sigue haciendo. La amo. Abuelita Marta que en paz descanse a quien admiro por ser una mujer luchadora y con un amor inmenso. Sé que desde el cielo está muy feliz de compartir conmigo este logro. La amo y siempre la tengo en mi corazón.

A mi tía Blanca, abuelita María y abuelito José que en paz descanse.

A MIS AMIGOS:

Yolmis, Nansi, Mercedes, Peque, Anibal, Quique y Shagui. Por su apoyo, sus consejos, sus payasadas y sus palabras que siempre me motivan a seguir adelante.

A quienes estuvieron conmigo durante la carrera ayudándome o por lo menos haciéndome reír y disfrutar cada etapa. A las personas que me ayudaron a estudiar para privados, en mi tesis y a mi porra del examen de tesis.

A MIS LICENCIADOS:

Por su apoyo, su tiempo y brindarme los conocimientos que he adquiridos.

**A LA UNIVERSIDAD
DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA:**

Por ser la casa de estudios, donde se me dio la oportunidad de adquirir conocimientos teóricos y prácticos en la Facultad de Ciencias Económicas.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1. Administración	1
1.1.1. Definición	1
1.1.2. Propósitos de la administración	1
1.2. Administración de operaciones	2
1.2.1. Decisiones de la administración de operaciones	2
1.2.2. Producción de servicios	3
1.2.3. Las operaciones como servicio	3
1.2.3.1. Servicios fundamentales	3
1.2.3.2. Servicios de valor agregado	3
1.3. Generalidades del servicio	3
1.3.1. Antecedentes del servicio	3
1.3.2. Definición de servicio	4
1.3.3. Características del servicio	4
1.3.4. Naturaleza e importancia de los servicios	5
1.4. El cliente	5
1.4.1. Tipos de clientes	5
1.4.2. Necesidades del cliente	6
1.4.3. Encuentros críticos con el cliente	6
1.4.4. Conocimiento del cliente y el mercado	6
1.4.4.1. Demográfico	7
1.4.4.2. Psicográfico	7

Contenido	Página
1.4.5. Lealtad de los clientes	7
1.4.6. Comunicación efectiva con el cliente	8
1.4.7. Expectativas del cliente	8
1.5. Diseño del trabajo	9
1.5.1. Decisiones del diseño del trabajo	9
1.5.2. Diseño del puesto de trabajo	10
1.5.3. Medición del trabajo	11
1.5.3.1 Técnicas de medición del trabajo	11
1.5.4. Sistema Westinghouse	12
1.6. Gimnasio	15

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL DISEÑO Y MEDICIÓN DEL TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN UN GIMNASIO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1. Metodología utilizada	18
2.2. Generalidades de la empresa	18
2.2.1. Antecedentes	18
2.2.2. Filosofía empresarial	19
2.2.3. Estructura organizacional	22
2.2.3.1. Descripción del departamento de servicio al cliente	27
2.2.4. Situación actual del gimnasio	34
2.2.4.1. Descripción del servicio que brinda	35
2.2.4.2. Normas de servicio al cliente	40
2.2.4.3. Manual de servicio al cliente	42

Contenido	Página
2.2.5. Infraestructura	46
2.2.5.1. Gerencia de servicio al cliente	51
2.2.5.2. Condiciones de trabajo	58
2.3. Diseño del puesto actual	61
2.3.1. Grado de especialización de trabajo	62
2.3.2. Enriquecimiento del trabajo	63
2.3.3. Factores del diseño de los puestos de trabajo	66
2.4. Medición del trabajo	70
2.4.1. Datos elementales	71
2.4.2. Estudio de tiempos de atención de solicitudes	71
2.4.3. Medición actual de tiempos de atención a solicitudes	80
2.5. Resumen	95

CAPÍTULO III

DISEÑO Y MEDICIÓN DEL TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN UN GIMNASIO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1. Justificación	97
3.2. Objetivos	97
3.3. Plan de acción	98
3.4. Propuesta de distribución del área del departamento de servicio al cliente	100
3.5. Propuesta del diseño de puestos de trabajo	104
3.6. Propuesta de medición de tiempos de atención a solicitudes	114
3.7. Programa de capacitación	121
3.8. Proceso de implementar la propuesta	123
3.9. Recursos necesarios para implementar la propuesta	126
3.10. Controles necesarios para implementar la propuesta	127

Contenido	Página
3.11. Ventajas de implementar la propuesta	133
3.12. Resumen	133
Conclusiones	135
Recomendaciones	137
Bibliografía	139
Anexos	140

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
1	Sistema de calificación del factor habilidad Westinghouse	13
2	Sistema de calificación del factor habilidad Westinghouse	14
3	Sistema de calificación del factor condiciones Westinghouse	15
4	Sistema de calificación del factor consistencia Westinghouse	15
5	Plan de acción para el departamento de servicio al cliente propuesta para un Gimnasio ubicado en la ciudad de Guatemala	99
6	Programa de capacitación para el departamento de servicio al cliente	122

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Aplicación de la filosofía del gimnasio	21
2	Tiempo de laborar en la empresa	33
3	Aplicación de los manuales de procedimientos en su puesto de trabajo	45
4	Calificación de la tecnología que utilizan los asesores de servicio al cliente para realizar sus actividades	57
5	Calificación del espacio físico para atender a los clientes	58
6	Calificación de la distribución del área para atender a los clientes	60
7	Frecuencia con la que se imparten las capacitaciones	63
8	Calificación de la supervisión que recibe en las tareas que realiza	65
9	Retroalimentación recibida para realizar mejor su trabajo	66
10	Calificación de las condiciones ambientales de trabajo	67
11	Horario con mayor afluencia de clientes	69
12	Calificación de su horario de trabajo	70
13	Tiempo que espera para ser atendido cuando realiza una solicitud en recepción	72
14	Tiempo de atención de las solicitudes que realiza	73
15	Actividades que provocan que el servicio sea lento	76
16	Actividades que considera son innecesarias, incrementando significativamente el tiempo de atención	77
17	Opciones, que ayudarían a mejorar el tiempo de atención de los clientes	79
18	Servicio que brindan los asesores de servicio al cliente	94

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Tiene conocimiento del descriptor de su puesto de trabajo	32
2	Conoce las políticas del departamento de servicio al cliente	34
3	Registro de clientes que ingresan al gimnasio para realizar su entreno por día y hora	41
4	Le proporcionan las herramientas necesarias para el buen desempeño de sus actividades	55
5	¿Los asesores de servicio al cliente tienen asignadas tareas específicas?	61
6	Recibe capacitaciones para mejorar el desempeño de sus actividades laborales	62
7	Recibe supervisión de las tareas que realiza	64
8	Considera que la cantidad de personas que laboran en el departamento de servicio al cliente, es adecuada para prestar un buen servicio	68
9	El gimnasio cuenta con un sistema estructurado, para atender a los clientes ordenadamente	74
10	Factor de calificación para un acuerdo de membresía débito automático	83
11	Factor de calificación para un acuerdo de membresía pre pagada o pago en recepción	84
12	Factor de calificación para cobros a clientes	85
13	Factor de calificación para servicios requeridos con cobro	85
14	Factor de calificación para servicios requeridos sin cobro	86
15	Factor de calificación para cancelaciones de membresía	86
16	Medición del tiempo estándar actual de un acuerdo de membresía débito automático	88

No.	Contenido	Página
17	Medición del tiempo estándar actual de un acuerdo de membrecía de un plan pre pagado o pago en recepción	89
18	Medición del tiempo estándar actual cobros a clientes	90
19	Medición de tiempo estándar actual de servicios requeridos con cobros a clientes	91
20	Medición del tiempo estándar actual de servicios requeridos sin cobro	92
21	Medición del tiempo estándar actual de cancelación de membrecía	93
22	Medición del tiempo estándar propuesto de un acuerdo de membrecía débito automático	115
23	Medición del tiempo estándar propuesto de un acuerdo de membrecía de un plan pre pagado o pago en recepción	116
24	Medición del tiempo estándar propuesto cobros a clientes	117
25	Medición de tiempo estándar propuesto de servicios requeridos con cobros a clientes	118
26	Medición del tiempo estándar propuesto de servicios requeridos sin cobro	119
27	Medición del tiempo estándar propuesto de cancelación de membrecía	120
28	Costo de implementar la propuesta	126

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Contenido	Página
1	Ejemplo del adverso del carné de identificación	20
2	Organigrama general del gimnasio ubicado en el departamento de Guatemala	22
3	Planta baja del plano general del gimnasio	49
4	Planta alta del plano general del gimnasio	50
5	Plano actual de la distribución del área del departamento de servicio al cliente	52
6	Medidas del plano actual de la distribución del área del departamento de servicio al cliente	53
7	Afluencia de clientes que visitan el departamento de servicio al cliente	54
8	Condiciones de trabajo de los asesores de servicio al cliente	56
9	Ubicación de la fotocopiadora en el departamento de servicio al cliente	59
10	Orden de atención de los clientes	75
11	Plano propuesto de la distribución del área del departamento de servicio al cliente	102
12	Medidas del plano propuesto de la distribución del área del departamento de servicio al cliente	103
13	Organigrama específico del departamento de servicio al cliente de un gimnasio ubicado en la ciudad de Guatemala	104
14	Distribución del área de servicio al cliente	123
15	Diseño de puestos de trabajo	124

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Boleta de encuesta gerente de servicio al cliente	141
2	Boleta de encuesta asesores de servicio al cliente	146
3	Formatos para mediciones de tiempo estándar	151
4	Símbolos para la construcción de un diagrama de flujo	155

INTRODUCCIÓN

El diseño del trabajo, está enfocado en contar con las condiciones de trabajo adecuadas según las necesidades de las empresas. La medición del trabajo permite establecer por medio de cálculos matemáticos el tiempo estándar de atención para los clientes, si una de las personas es más lenta en brindar un servicio, se verá afectado el tiempo promedio y estándar de todo el departamento.

Este estudio presenta una propuesta que ayudará a mejorar el diseño del departamento de servicio al cliente, y la medición del trabajo de los asesores, para estandarizar tiempos de atención.

En el documento se desarrollan las partes más importantes para una adecuada distribución del área y la medición del trabajo en el departamento de servicio al cliente del gimnasio objeto de estudio.

El contenido comprende tres capítulos, inicia con el capítulo I, que se refiere a la teoría relacionada con la producción de servicios, su naturaleza e importancia; los clientes; el diseño del trabajo y la medición del trabajo.

En el capítulo II, se presenta el diagnóstico realizado en la unidad de análisis, a fin de conocer las causas que ocasionan problemas o deficiencias en el proceso de atención al cliente; así mismo, la metodología utilizada y los antecedentes del gimnasio.

En el capítulo III, se desarrolla la propuesta de distribución del área del departamento de servicio al cliente, para facilitar el proceso de atención. Se realizan los descriptores de puestos sugeridos, especializados por funciones y

tareas, según los requerimientos del departamento. En este capítulo, se realizó un estudio de tiempos, tomando en cuenta los retrasos y la holgura, para determinar el tiempo promedio, normal y estándar para realizar cada proceso, según los requerimientos del cliente. Además se detallan los controles, recursos humanos, físicos y financieros necesarios para implementar la propuesta.

Por último, se encuentran las conclusiones obtenidas del estudio, las recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se analizan las definiciones, conceptos y categorías ligadas al tema de investigación:

1.1 ADMINISTRACIÓN

1.1.1 Definición

“Disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.”
(1:3)

1.1.2 Propósitos de la administración

“La tarea fundamental de la administración es conducir a cualquier organización o empresa a conseguir los objetivos para los que fueron creadas.” (1:3)

A continuación se describen los recursos utilizados en la administración:

- **Recursos humanos**

Es el recurso más importante de toda organización o empresa, lo conforman las personas que la integran.

- **Recursos financieros**

Está integrado por varios componentes como el dinero, capacidad potencial para obtener préstamos e inversiones que pueden convertirse en dinero cuando se necesite.

- **Recursos físicos**

Se refiere a todos los bienes que poseen la organización o empresa, tales como, terrenos y edificios, mobiliario y equipo de cómputo, máquinas y equipo de producción o transportes, entre otros.

- **Recursos tecnológicos**

Se refiere a todos los procesos relacionados con la producción y el uso o diseño del equipo que ayudan a mejorar la forma como se realizan determinadas actividades.

1.2 ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

“La administración de operaciones (AO) se define como el diseño, la operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los principales productos y servicios de la empresa.” (3:7)

La administración de operaciones se enfoca en la forma de entrega del servicio, por el departamento de servicio al cliente, además de medir que se realice con eficiencia y eficacia, minimizando la cantidad de tiempo que un cliente espera para ser atendido.

1.2.1 Decisiones de la administración de operaciones

Las decisiones de la administración de operaciones, se dividen en tres áreas:

- **Decisiones estratégicas:** se realizan a largo plazo y generalmente son amplias.
- **Decisiones tácticas:** estas decisiones son a mediano plazo, y generalmente son las restricciones para tomar las decisiones.
- **Decisiones de control y planeación operacional:** son a corto plazo, generalmente se utiliza para la planificación de trabajo diario o semanal, además de priorizar.

1.2.2 Producción de servicios

El servicio es intangible y en ellos es esencial, la ubicación de las instalaciones y la participación directa del cliente. En el caso del gimnasio, el servicio es vital para el giro del negocio.

1.2.3 Las operaciones como servicio

Las operaciones se dividen en servicios fundamentales y servicios de valor agregado, que proporcionan a los clientes internos y externos.

1.2.3.1 Servicios fundamentales

“Los clientes de servicios fundamentales desean productos que estén hechos correctamente, ajustados a sus necesidades, entregados a tiempo y con un precio competitivo. Estos servicios por lo común se resumen como los objetivos de desempeño clásicos de la función de operaciones: calidad, flexibilidad, rapidez y precio.” (3:12)

1.2.3.2 Servicios de valor agregado

Los servicios de valor agregado son servicios que simplemente facilitan la vida de los clientes externos o, en el caso de los clientes internos, los ayudan a desempeñar mejor su función particular. Los servicios de valor agregado de una fábrica pueden clasificarse en cuatro grandes categorías: información, resolución de problemas, apoyo a ventas y apoyo en el campo.” (3:12)

1.3 GENERALIDADES DEL SERVICIO

1.3.1 Antecedentes del servicio

Anteriormente, para vender era suficiente tener determinado producto que satisficiera una necesidad, ya que existía mucha demanda y poca oferta, era mínima la competencia y los oferentes no lograban satisfacer a los demandantes,

como consecuencia de la baja capacidad de producción con relación al volumen de la demanda.

Primero existió la sociedad agrícola, la que fue reemplazada por la sociedad industrial; la economía industrial fue superada por la economía de servicios. Esta transformación económica ha impactado y superado a la economía industrial, que sostuvo el desarrollo y crecimiento económico durante un siglo.

1.3.2 Definición de servicio

“Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.” (4:4)

“Los servicios son actividades económicas que crean valor proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio.” (4:4)

1.3.3 Características del servicio

- Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, oír u oler, antes de adquirirlos.
- Inseparabilidad: el servicio no se puede separar de su origen.
- Variabilidad: dependen de quienes lo brinden y del momento y lugar.
- Carácter perecedero: no se pueden almacenar.
- Heterogeneidad: cada unidad de servicio es diferente, y no se puede medir la calidad de un servicio sin antes haberlo comprado.

1.3.4 Naturaleza e importancia de los servicios

“Cuando la demanda por un servicio llega a ser demasiado grande para la capacidad de prestación del servicio, se forma una cola (fila).” (5:14)

Las industrias de servicios son heterogéneas. Es importante mencionar que la evolución de los servicios y la tendencia que ocupa en el mercado actual, aumenta cada vez más.

El servicio puede constituir una ventaja competitiva para aumentar las ventas, además es un factor determinante para la percepción de la calidad por el cliente. Para lograr un aumento en el valor agregado en el producto es necesario dar un mejor servicio.

1.4 EL CLIENTE

Se refiere a los intermediarios o consumidores finales que tienen una relación directa con la empresa. Para el estudio, son los clientes del gimnasio.

1.4.1 Tipos de clientes

Para el gimnasio, el cliente es lo más importante, es la razón de ser de la empresa. El gimnasio se enfoca en ayudar al cliente a mejorar su salud y su estilo de vida, así como, superar sus expectativas en todo sentido. El gimnasio tiene diferentes tipos de clientes.

- **Activos:** clientes inscritos que tienen al menos un ingreso en el último mes.
- **Inactivos:** clientes inscritos que no han asistido en un mes o más.
- **Potenciales:** personas que llegan a conocer el gimnasio y pueden convertirse en nuevos clientes.

1.4.2 Necesidades del cliente

“Los clientes compran bienes y servicios para satisfacer necesidades específicas y evalúan los resultados de sus compras con base en lo que esperan recibir. Las necesidades están arraigadas profundamente en el inconsciente de las personas y tienen que ver con asuntos de identidad y supervivencia. Cuando las personas tienen una necesidad, se sienten motivadas a llevar a cabo una acción para satisfacerla.” (4:130)

1.4.3 Encuentros críticos con el cliente

Los encuentros críticos entre los clientes y los empleados de servicio pueden ser satisfactorios o insatisfactorios para una o ambas partes. En este caso, son situaciones en que las personas de servicio al cliente del gimnasio, pueden contribuir a generar lealtad del cliente hacia la empresa, si son resueltos a su favor en la medida de lo posible y, de esta manera, se logran transformar los momentos críticos en experiencias positivas para el cliente.

“La técnica de incidente crítico (TIC) es una metodología para recolectar y clasificar los incidentes en los encuentros de servicio. La realización de un análisis de este tipo ofrece la oportunidad para determinar qué tipos de incidentes durante la entrega del servicio son particularmente importantes para determinar si los clientes están satisfechos o no.” (4:140)

1.4.4 Conocimiento del cliente y el mercado

Con la información que se tiene, se establece el perfil del cliente, se clasifica si compra con frecuencia y qué tipo de servicios adquiere, esto es fundamental para hacer la segmentación del mercado.

1.4.4.1 Demográfico

Los datos demográficos de un mercado se refieren a la edad, sexo, lugar donde vive, ocupación, profesión, ingresos, etc.

El grupo objetivo del gimnasio son hombres y mujeres de 3 meses de edad a 80 años, pues cuenta con todo tipo de programas, tanto para bebés, como para niños, adolescentes y adultos, que vivan, estudien o trabajen en lugares cercanos al gimnasio que pertenezcan a una clase social media alta o alta.

El cliente principal que genera mayor demanda para el gimnasio son hombres y mujeres comprendidos entre los 25 a 50 años que utilizan las clases de kick boxing y el área de pesas.

1.4.4.2 Psicográfico

Es toda la información sobre cómo piensan, sienten y se comportan los clientes en relación a sus necesidades, es decir, sus actitudes, valores y estilo de vida.

El gimnasio se enfoca en atraer personas que comprendan la importancia de hacer ejercicios para mejorar su fuerza y resistencia, realizar entrenamiento cardiovascular, entrenamiento funcional y cuidar su alimentación, ya sea para verse bien, reducir estrés o estar más saludables.

1.4.5 Lealtad de clientes

“Se usa para referirse a la disposición de los clientes a preferir una compañía y comprar o utilizar sus productos o servicios en forma consistente y, mejor aún, exclusiva, además de recomendar los productos de la compañía a sus amigos y compañeros.” (4:176)

1.4.6 Comunicación efectiva con el cliente

“Los esfuerzos de comunicación sirven no sólo para atraer clientes nuevos sino también para mantener el contacto con los clientes existentes de una organización y desarrollar relaciones con ellos.” (4:307)

“Fomentar las relaciones con los clientes depende de una base de datos de clientes completa y actualizada y de la capacidad de utilizarla de un modo personal. Aunque la correspondencia ha constituido el canal de comunicación tradicional, muchos negocios están recurriendo ahora a las telecomunicaciones para mantenerse en contacto con sus clientes, además de estimularlos a visitar sus sitios de internet corporativos.” (4:307)

En el gimnasio se mantiene una comunicación formal, se informa por escrito al cliente sobre cuestiones básicas de su membrecía, por ejemplo, cobro atrasado, aumento de cuota, vencimiento de membrecía, entre otros.

1.4.7 Expectativas del cliente

“Las expectativas del cliente incluyen varios elementos diferentes, entre ellos, el servicio deseado, el servicio adecuado, el servicio pronosticado y una zona de tolerancia que cae entre los niveles de servicio deseados y adecuados.” (4:132)

- Niveles de servicio deseado y adecuado

“El servicio deseado es el tipo de servicio que los clientes esperan recibir.”
(4:132)

Se refiere a lo mínimo que los clientes deben recibir, con base en sus necesidades, debido a que no todas las empresas pueden proporcionar el nivel de servicios deseados, surgen los servicios adecuados.

El servicio adecuado se define como, “el nivel mínimo de servicio que los clientes aceptarían sin sentirse insatisfechos.” (4:132)

- Servicio pronosticado

“El nivel de servicio que los clientes en realidad esperan recibir se conoce como servicio pronosticado y afecta directamente la forma en que los clientes definen el servicio adecuado en una ocasión específica.” (4:133)

- Zona de tolerancia

“La naturaleza inherente de los servicios hace difícil que los empleados de una empresa realicen una entrega constante del servicio; eso también es difícil de un día a otro para un mismo empleado de servicio. El grado en el que los clientes desean aceptar esta variación se llama zona de tolerancia.” (4:133)

1.5 DISEÑO DEL TRABAJO

“El diseño del trabajo puede definirse como la función que especifica las actividades de trabajo de un individuo o un grupo en un escenario organizacional.” (3:139)

En el gimnasio, los asesores de servicio al cliente no tienen asignadas tareas específicas que deban desarrollar durante su jornada de trabajo.

1.5.1 Decisiones del diseño del trabajo

Se basa en preguntas claves que son las siguientes:

- ¿Quién? aquí están incluidas las características físicas y mentales de la fuerza laboral.
- ¿Qué? debe establecerse qué tarea se va a desempeñar.
- ¿Dónde? es la ubicación geográfica de la organización y las áreas de trabajo.

- ¿Cuándo? debe establecerse hora del día y hora de la ocurrencia en el flujo del trabajo.
- ¿Por qué? debe haber una razón fundamental de la empresa para el trabajo, objetivos y motivación del trabajador.
- ¿Cómo? se refiere al método de desempeño y motivación.

1.5.2 Diseño del puesto de trabajo

“En el punto de vista socio técnico, los conceptos y métodos del diseño del puesto de trabajo son mecanismos, donde se contrata pensando en los seres humanos como si fueran máquinas o peor, simplemente eslabones de las máquinas. Este punto de vista establece que, sin duda, el enfoque central del enfoque tecnológico es la tecnología misma y que la tecnología se toma como un hecho sin explorar el espectro total de las alternativas posibles.” (2:700)

Existen factores indispensables, que deben ser considerados en el diseño de puestos de trabajo.

- Tareas que realizan
- Condiciones físicas, horario, relaciones interpersonales, localidad de trabajo, ubicación del puesto, materiales, herramientas y equipos.
- Forma de realizar el trabajo.
- Requerimientos humanos, conocimientos, habilidades, educación, capacitación, experiencia, atributos personales.
- Importancia del trabajo para la organización.
- Requerimientos psicológicos del puesto: “estos requerimientos son una interpretación de evidencia empírica que sugiere que los trabajadores prefieren tareas con un grado substancial de completitud, en las cuales el individuo tiene control sobre los materiales y los procesos involucrados.” (2:702)

- Aprender en el trabajo
- Toma de decisiones
- Reconocimiento

1.5.3 Medición del trabajo

Se basa en la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida.

En el gimnasio no se tienen establecidos los estándares de tiempo para realizar las solicitudes de los clientes. Es importante que se realice una medición del trabajo, por las siguientes razones:

- Para programar el trabajo y asignar la capacidad
- Para proporcionar la base de un objetivo con el fin de motivar a los trabajadores y medir su desempeño
- Para licitar y obtener nuevos contratos y evaluar el desempeño en los existentes
- Para proporcionar puntos de comparación con el mejoramiento

Muchos sindicatos critican la medición del trabajo y sus estándares, porque consideran que se establecen tiempos que no pueden cumplirse.

1.5.3.1 Técnicas de medición del trabajo

Las técnicas consisten en medir el proceso donde se establece un tiempo estándar, que defina la cantidad y calidad de rendimiento que se espera para realizar un trabajo.

Existen dos técnicas para medir el trabajo, el estudio del tiempo y de muestreo del trabajo.

“El estudio de tiempo por lo general se hace con un cronómetro, ya sea en el lugar mismo o analizando una cinta de video del trabajo. El trabajo o tarea que se va a estudiar se separa en partes o elementos medibles y se toma el tiempo de cada elemento de manera individual.” (3:151)

El muestreo del trabajo se utiliza cuando el trabajo es infrecuente o implica un tiempo de ciclo largo.

Para el estudio de tiempos, se debe definir el listado de tareas que realiza cada persona, se promedian los tiempos que tarda cada persona y para normalizar los tiempos de trabajo, se debe tomar en cuenta el índice de desempeño. Para obtener el tiempo normal se aplica el factor de calificación, que es el porcentaje que el investigador estima que se puede realizar más rápido de lo normal.

“El tiempo estándar se obtiene al sumar el tiempo normal y las tolerancias para necesidades personales (como ir al sanitario y hacer una pausa para tomar café), retrasos inevitables en el trabajo (por descomposturas en el equipo o falta de materiales) así como la fatiga del trabajador (física o mental).” (3:152)

1.5.4 Sistema Westinghouse

Este método considera cuatro factores para evaluar el desempeño del trabajador, que son habilidad, esfuerzo, condiciones y consistencia.

- Factor habilidad: la habilidad de un trabajador es el resultado de la experiencia y las aptitudes, como coordinación natural y ritmo. El sistema Westinghouse enumera seis grados o clases de habilidad: malo, aceptable, promedio, bueno, excelente y superior.

Tabla 1
Sistema de calificación del factor habilidad Westinghouse

Ponderación	Codificación	Calificación
0.15	A1	Superior
0.13	A2	Superior
0.11	B1	Excelente
0.08	B2	Excelente
0.06	C1	Bueno
0.03	C2	Bueno
0	D	Promedio
-0.05	E1	Aceptable
-0.1	E2	Aceptable
-0.16	F1	Malo
-0.22	F2	Malo

Fuente: Información obtenida del libro Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo. Treceava edición. México D.F. Mc Graw Hill. 348 p. consultado en noviembre de 2014.

- **Factor esfuerzo:** es una demostración de voluntad para trabajar con efectividad. El esfuerzo es representativo de la velocidad con la que se aplica la habilidad, y el operario puede controlarla en un grado alto. Las seis clases de esfuerzo para asignar calificaciones son: malo, aceptable, promedio, bueno, excelente y excesivo.

Tabla 2
Sistema de calificación del factor esfuerzo Westinghouse

Ponderación	Codificación	Calificación
0.13	A1	Excesivo
0.12	A2	Excesivo
0.1	B1	Excelente
0.08	B2	Excelente
0.05	C1	Bueno
0.02	C2	Bueno
0	D	Promedio
-0.04	E1	Aceptable
-0.18	E2	Aceptable
-0.12	F1	Malo
-0.17	F2	Malo

Fuente: Información obtenida del libro Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo. Treceava edición. México D.F. Mc Graw Hill. 348 p. consultado en noviembre de 2014.

- **Factor condiciones:** las condiciones a las que se refiere este procedimiento de calificación de desempeño afectan al trabajador y no a su trabajo. Los elementos que afectan las condiciones de trabajo incluyen temperatura, ventilación, luz y ruido. Los factores que afectan la operación, como herramientas o materiales en malas condiciones, no se toman en cuenta al aplicar el factor de desempeño para las condiciones de trabajo. Las seis clases generales de condiciones de trabajo son: ideal, excelente, bueno, promedio, aceptable y malo.

Tabla 3
Sistema de calificación del factor condiciones Westinghouse

Ponderación	Codificación	Calificación
0.06	A	Ideal
0.04	B	Excelente
0.02	C	Bueno
0	D	Promedio
-0.03	E	Aceptable
-0.07	F	Malo

Fuente: Información obtenida del libro Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo. Treceava edición. México D.F. Mc Graw Hill. 348 p. consultado en noviembre de 2014.

- **Factor consistencia:** la consistencia del trabajador debe evaluarse mientras está trabajando. Los valores de tiempos elementales que se repiten constantemente tendrán una consistencia perfecta. Las seis clases de consistencia: perfecta, excelente, buena, promedio, aceptable y mala.

Tabla 4
Sistema de calificación del factor consistencia Westinghouse

Ponderación	Codificación	Calificación
0.04	A	Perfecta
0.03	B	Excelente
0.01	C	Buena
0	D	Promedio
-0.02	E	Aceptable
-0.04	F	Mala

Fuente: Información obtenida del libro Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo. Treceava edición. México D.F. Mc Graw Hill. 348 p. consultado en noviembre de 2014.

1.6 GIMNASIO

La historia de los gimnasios comienza en la época de las antiguas Grecia y Roma, ambas civilizaciones dedicaban una importante parte de la vida cotidiana

al perfeccionamiento y embellecimiento de los cuerpos y por eso eran muy conscientes de la importancia de determinadas artes y actividades para tal fin.

También la existencia de termas y baños públicos se vinculaban con la noción de relajación y disfrute de espacios de descanso.

En la actualidad, se puede definir como un lugar que permite hacer ejercicios en un sitio cerrado. El gimnasio, objeto de estudio, cuenta con una importante variedad de actividades a desarrollar. En el mismo se pueden encontrar diversos tipos de máquinas que buscan dar tonalidad y mejorar la firmeza de los músculos.

Estas máquinas pueden ser piezas individuales como las pesas o mancuernas, o bien, complejos sistemas de poleas o movimiento que están específicamente diseñadas para un grupo de músculos del cuerpo. También cuenta con una gran variedad de máquinas como bandas, bicicletas, elípticos y escaladoras, que sirven principalmente para mantener un buen nivel cardiovascular y que son muy útiles para perder peso o grasa.

Es importante señalar que el gimnasio cuenta con normas de comportamiento, dentro de las cuales se puede mencionar, cuidado del equipo e instalaciones, trato respetuoso a otros clientes y personal del gimnasio entre otros.

El gimnasio tiene un amplio segmento de mercado, dirigido a bebés, niños, adolescentes y adultos y a cada segmento se le ofrecen diferentes servicios, según las edades. Para mayores de trece años, están las clases grupales, área de pesas y piscina y para los menores, el gimnasio les ofrece las academias de danza, karate y/o natación.

Los principales servicios que brinda el gimnasio son:

- Asesoría de entrenamiento
- Clínica de nutrición
- Clases de grupo
- Clases de entrenamiento funcional
- Entrenador personal
- Entrenador personal en piscina
- Academia de natación para niños
- Academia de karate para niños
- Academia de danza para niñas

La información del presente capítulo servirá de base para desarrollar el estudio relacionado con diseño y medición del trabajo en un gimnasio ubicado en la ciudad de Guatemala, donde a continuación se describen las generalidades y el análisis de la situación actual.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL DISEÑO Y MEDICIÓN DEL TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN UN GIMNASIO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 METODOLOGÍA UTILIZADA

La elaboración de la presente investigación se apoya en la aplicación del método científico en sus fases, la cual fue necesaria para obtener información relevante de fuentes primarias y secundarias, que permitieron descubrir aspectos importantes para la indagación, así como la recolección de datos en la exploración de campo, que corresponde a la realidad y que se demuestran en forma racional en los resultados obtenidos.

Se utilizó la técnica de entrevista dirigida al Gerente de servicio al cliente, además de llevar a cabo una encuesta a todos los trabajadores del departamento de servicio al cliente, que está integrado por cinco personas. Dicha técnica se sustenta con la boleta de encuesta (Ver anexo 1 y 2). Se obtuvo información primaria para justificar los resultados, así como el análisis del diagnóstico efectuado en el departamento de servicio al cliente del gimnasio ubicado en la ciudad de Guatemala.

2.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

A continuación, se describen aspectos importantes acerca de la unidad de análisis, que permitirán conocer el panorama en el cual el gimnasio se desarrolla.

2.2.1 Antecedentes

En la actualidad no se cuenta con información documentada sobre los antecedentes históricos del gimnasio, por lo tanto fue necesario abordar al propietario quien hizo la siguiente narración:

El gimnasio fue fundado en el año 1997 siendo un concepto innovador en la industria de gimnasios. Fue creado con la finalidad de brindar un espacio para que las personas se ejerciten y tengan un estilo de vida saludable.

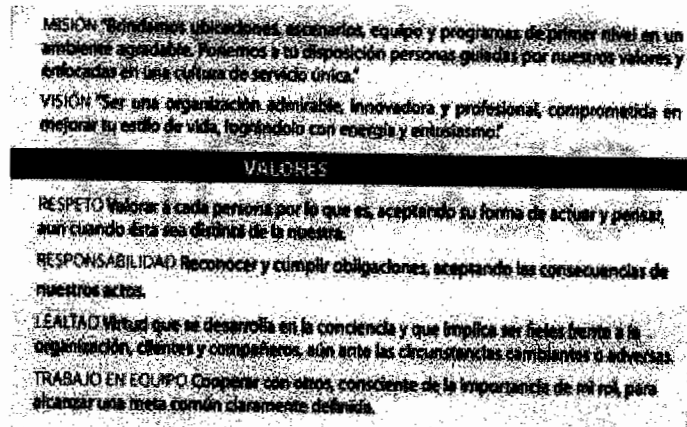
Inicialmente, el gimnasio operaba con el área de servicio al cliente y acondicionamiento físico, que se enfocaba en toda la parte de los ejercicios y clases de aeróbicos.

Cinco años después de su inauguración se ampliaron las instalaciones, construyendo el área de piscina, lo que permitió crear programas de natación para personas de diferentes edades. Adicionalmente, se construyeron salones, para la implementación de nuevas actividades como clases de baile, cycling, kick boxing, yoga, entre otras.

2.2.2 Filosofía empresarial

Según se informó existe una misión, visión y valores elaborados por el propietario del gimnasio y el equipo gerencial, la cual se encuentra descrita en el reverso del cada uno de los carné que portan los colaboradores con su nombre para identificarse con los clientes.

Imagen 1 Ejemplo del adverso del carné de identificación



Fuente: Carné de identificación proporcionado por gimnasio objeto de estudio en el mes octubre de 2013.

Misión:

Brindamos ubicaciones, escenarios, equipo y programas de primer nivel en un ambiente agradable. Ponemos a tu disposición personas guiadas por nuestros valores y enfocadas en una cultura de servicio única.

Visión:

Ser una organización admirable, innovadora y profesional, comprometida en mejorar tu estilo de vida, lográndolo con energía y entusiasmo.

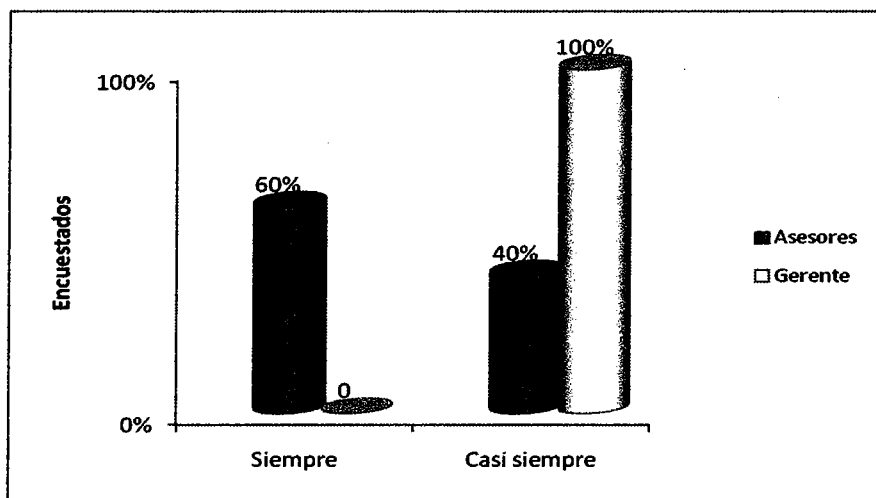
Valores:

- **Respeto:** valorar a cada persona por lo que es, aceptando su forma de actuar y pensar, aun cuando esta sea distinta de la nuestra.
- **Responsabilidad:** reconocer y cumplir obligaciones, aceptando las consecuencias de nuestros actos.

- Lealtad: virtud que se desarrolla en la conciencia y que implica ser fieles frente a la organización, clientes y compañeros, aun ante las circunstancias cambiantes o adversas.
- Trabajo en equipo: cooperar con otros, consciente de la importancia de mi rol, para alcanzar una meta común claramente definida.

Se encuestó a los colaboradores del gimnasio para saber si utilizan la filosofía y les brinda parámetros para realizar sus labores y estandarizar su estilo de trabajo, obteniendo como resultado la información siguiente:

Gráfica 1
Aplicación de la filosofía del gimnasio



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Al encuestar a los asesores, mencionaron el gran compromiso que tienen con el gimnasio, esto es indispensable para que se cumpla la misión y la visión de la empresa; el 60% de ellos respondió que siempre ponen en práctica la filosofía empresarial y el 40% mencionó que casi siempre lo hacen.

El Gerente de servicio al cliente, respondió que, los asesores casi siempre ponen en práctica la filosofía empresarial, sin embargo, en determinadas ocasiones reaccionan de forma inadecuada al momento de relacionarse con sus compañeros y cuando se presentan situaciones críticas con los clientes.

Es importante que los asesores de servicio al cliente, conozcan la filosofía empresarial del gimnasio, para compartirla, hacerla realidad, y transmitirla a los clientes. En el trabajo de campo se observó que, en las horas donde hay mayor afluencia de clientes, los asesores se ven un poco cansados y se considera que pueden mejorar su actitud de servicio y deben cuidar sus expresiones corporales, para que presten un buen servicio.

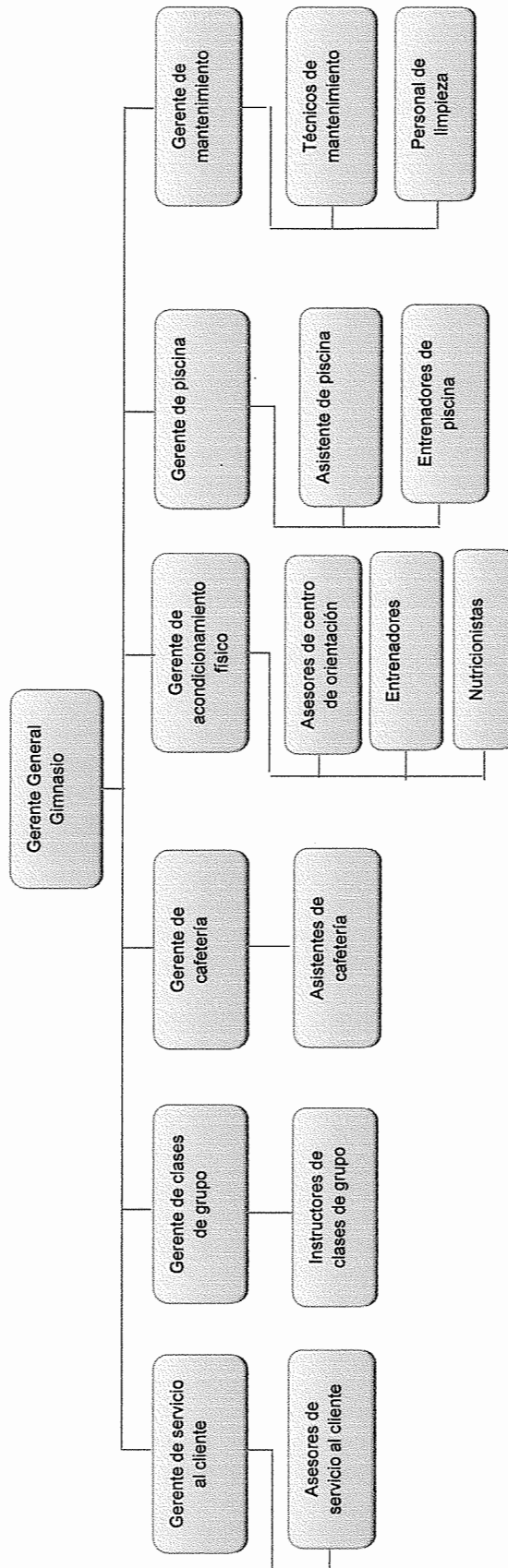
2.2.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional del gimnasio está integrada por el Gerente general, responsable del funcionamiento del gimnasio, y se subdivide en las áreas de servicio al cliente, cafetería, acondicionamiento físico, clases de grupo, piscina y mantenimiento.

A continuación se muestra el organigrama general del gimnasio:

Imagen 2

Organigrama General del Gimnasio Ubicado en la Ciudad de Guatemala



Fuente: Organigrama proporcionado por gimnasio objeto de estudio en el mes octubre de 2013.

La estructura organizacional representada anteriormente, la conforma la gerencia general y seis gerencias de área. A continuación se describe brevemente las funciones que cada una realiza.

- Gerencia general

Responsable de la administración y funcionamiento de todo el gimnasio, asegurando que cada gerente de área cumpla con los requerimientos de su puesto de trabajo.

Puestos que la conforman:

- Gerente general

- Gerencia de servicio al cliente

Responsable de supervisar y coordinar que se cumpla el servicio al cliente dentro del área de recepción y canalizando los problemas adecuadamente hacia las áreas.

Puestos que la conforman:

- Gerente de servicio al cliente

- Gerencia de clases de grupo

Responsable brindar un excelente servicio a los clientes, ofreciendo variedad en la programación de clases de grupo.

Puestos que la conforman:

- Gerente de clases de grupo

- Gerencia de cafetería

Responsable de la elaboración de alimentos de alta calidad.

Puestos que la conforman:

- Gerente de clases de cafetería

- Gerencia de acondicionamiento físico
Responsable del servicio que brindan los asesores de centro de orientación, entrenadores y nutricionistas.

Puestos que la conforman:

- Gerente de clases de acondicionamiento físico

- Gerencia de piscina
Responsable del servicio que brindan los entrenadores, así mismo debe velar por que los clientes estén atendidos y se les asesore asegurándose que realicen los ejercicios de una manera correcta para evitar lesiones.

Puestos que la conforman:

- Gerente de clases de piscina

- Gerencia de mantenimiento
Responsable del funcionamiento de maquinaria y equipo de todo el gimnasio, así como de la limpieza y orden de las instalaciones.

Puestos que la conforman:

- Gerente de clases de mantenimiento

El gimnasio objeto de estudio ubicado en la ciudad de Guatemala cuenta con setenta colaboradores en total, a continuación se detalla la cantidad de personas que laboran en cada área y la descripción general de cada puesto:

Puesto	Cantidad de plazas
Gerente general	1
Gerente de servicio al cliente	1
Gerencia de servicio al cliente	1
Asesores de servicio al cliente	5
Gerencia de clases de grupo	1
Instructores de clases de grupo	13
Gerente de cafetería	1
Asistentes de cafetería	2
Gerencia de acondicionamiento físico	1
Asesores de centro de orientación	2
Entrenadores	13
Nutricionistas	2
Gerente de piscina	1
Asistente de piscina	1
Entrenadores de piscina	12
Gerente de mantenimiento	1
Técnicos de mantenimiento	2
Personal de limpieza	10
Total	70

2.2.3.1 Descripción del departamento de servicio al cliente

El departamento está integrado por cinco asesores y el gerente de servicio al cliente. Dos asesores laboran en el turno 4:30 A.M. a 12:50 P.M. y tres asesores en el turno de las 12:30 P.M. hasta las 10:30 P.M. rotándose una hora de diferencia entre cada uno. El gerente de servicio al cliente labora en horario mixto, generalmente de 8:00 A.M. a 1:00 P.M. y de 4:00 P.M. a 7:00 P.M.

Los asesores de servicio al cliente, realizan todas las gestiones, como modificaciones o agregar servicios por cliente manualmente en papel, lo que implica entregarle una copia al cliente y cuando el cliente se retira, ellos ingresan la información al sistema Aphelion. El proceso de registro de clientes es electrónico al momento que ingresan al gimnasio, así mismo el proceso de facturación es electrónico al momento que un cliente realiza un pago o agrega servicios a su cuenta.

Parte de las funciones de los asesores es la solución de dudas y problemas, además están enfocados en atender las solicitudes administrativas que los clientes realizan, como por ejemplo: dar información, realizar inscripciones, contestar llamadas que entran al gimnasio, cobro de cuentas, solicitud de servicios que requieren un pago adicional a la cuota de la membresía, entre otras; dentro de cada una de las actividades ya mencionadas, se encierran una gran cantidad de procedimientos a seguir. Además realizan un reporte de lockers, donde revisan físicamente si se encuentra ocupado o vacío y se verifica en el sistema, para asegurar que se esté recibiendo el pago del respectivo locker alquilado.

Para mayor comprensión sobre las atribuciones, responsabilidades y perfil del puesto de asesor del gimnasio a continuación se adjunta la información que fue proporcionada por el gerente del gimnasio la cual contiene el perfil y los

descriptores de puestos con los que se cuenta actualmente en el departamento de servicio al cliente:

Perfil de puesto para asesor de servicio al cliente

Edad (rango):	18 a 30 años
Estado Civil:	No indispensable
Género:	Masculino o femenino
Escolaridad:	Una carrera de nivel medio como mínimo.
Experiencia Laboral:	En servicio al cliente y solución de problemas. En realizar cobros
Conocimientos Técnicos:	Computación
Habilidades:	Planear y ser organizado en las tareas que realiza, liderar, trabajar en equipo y relacionarse con clientes
Otros Requerimientos:	Disponibilidad de horario
Dominio de Idiomas (inglés u otro):	No indispensable

Descriptor de puesto para gerente de servicio al cliente

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Gerente de servicio al cliente
Departamento, unidad o sección donde se encuentra:	Departamento de servicio al cliente
Le reporta a:	Gerente general
Le reportan:	N/A
Fecha de elaboración:	20 de septiembre de 2013

2. Propósito/objetivo del puesto

Asegurar los resultados de venta de membrecías y centros de negocio, así como lograr la satisfacción del Cliente en el servicio que se le brinda.

3. Funciones del puesto

<ul style="list-style-type: none">• Lidera y desarrolla al equipo de personas de recepción para llegar a resultados de ventas
<ul style="list-style-type: none">• Capacita y evalúa al equipo
<ul style="list-style-type: none">• Atiende a los casos especiales con clientes a través de solucionar quejas y sugerencias
<ul style="list-style-type: none">• Capacita al equipo para evitar cancelaciones y atender solicitudes de clientes y si es requerido, asiste a cualquier duda que tenga el equipo de personas bajo su cargo para solucionar problemas
<ul style="list-style-type: none">• Realiza inventario mensual de papelería, material y útiles: servicios, cancelaciones, acuerdos, cintas para POS, tinta, etc.
<ul style="list-style-type: none">• Manejo de proceso de objetos perdidos y encontrados
<ul style="list-style-type: none">• Manejo de proceso de alquiler y revisión mensual de lockers a clientes
<ul style="list-style-type: none">• Asegura que se esté realizando la supervisión del proceso de cortes de caja
<ul style="list-style-type: none">• Asegura que las entregas a Proval se envíen completas y a diario
<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento a pendientes de gerente general
<ul style="list-style-type: none">• Asiste a las reuniones que le sean asignadas

4. Especificación del puesto

REQUISITOS DE EDUCACIÓN
Carrera universitaria
Domínio del idioma inglés en un 50%
Conocimientos en computación en un 100%

REQUISITOS DE EXPERIENCIA
Servicio al cliente
Ventas
Tener gente a su cargo

HABILIDADES/DESTREZAS
Planificación y dirección
Liderazgo
Coordinación de actividades
Buenas relaciones interpersonales
Ser organizado

5. Responsabilidad

MAQUINARIA/EQUIPO
Equipo de cómputo
Mobiliario y equipo de oficina

RELACIONES CON OTROS
Responsables de la buena relación con el personal de los departamentos con quienes se trabaja actividades conjuntas
Responsable de la buena relación con los clientes

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL
Todo lo relacionado con información y datos personales de clientes

DINERO/ VALORES
No definido

SUPERVISIÓN
Es supervisado por gerente general

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

7. Riesgos

Desastres naturales Accidentes en las instalaciones Posibilidad de padecer de estrés
--

Descriptor de puesto para asesor de servicio al cliente

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Asesor de servicio al cliente
Departamento, unidad o sección donde se encuentra:	Departamento de servicio al cliente
Le reporta a:	Gerente de servicio al cliente
Le reportan:	N/A
Fecha de actualización y/o elaboración:	Septiembre de 2012

2. Propósito/objetivo del puesto

Brindar una excelente asesoría de los servicios a clientes actuales y potenciales, logrando una alta calidad de servicio y los resultados esperados de ventas

3. Funciones del puesto

<ul style="list-style-type: none">• Soluciona los problemas y dudas de los clientes o canalizarlos adecuadamente a cada área, brindando soluciones en forma eficaz
<ul style="list-style-type: none">• Responsable del proceso de registro de clientes dándole la bienvenida, revisando el estado de su cuenta y asegurar que porte el debido carné para realizar su ingreso
<ul style="list-style-type: none">• Responsable de caja en cuanto a ingresar pagos de todo tipo de servicios, realizar el corte de caja
<ul style="list-style-type: none">• Hace el procedimiento correcto de Proval y elabora reporte de Proval para bitácora y gerente de servicio al cliente
<ul style="list-style-type: none">• Realiza el proceso de ventas brindando la información completa de las áreas y los servicios, asegurando el cierre de la venta
<ul style="list-style-type: none">• Responsable del proceso de registro de papelería: contratos y servicios, cancelación de membrecía o de servicios adquiridos por el cliente, registro de invitados para nuevos y reactivaciones
<ul style="list-style-type: none">• Asiste a las reuniones del área u organización en donde se requiera su presencia
<ul style="list-style-type: none">• Hace reporte de lockers
<ul style="list-style-type: none">• Coordina la recepción de llamadas y correspondencia para las demás áreas

4. Especificación del puesto

REQUISITOS DE EDUCACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Diversificado
<ul style="list-style-type: none">• Dominio del idioma inglés en un 50%
<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos en computación en un 95%

REQUISITOS DE EXPERIENCIA
No es indispensable

HABILIDADES/DESTREZAS
Planificación y dirección
Toma de decisiones
Coordinación de actividades
Buenas relaciones interpersonales
Ser organizado

5. Responsabilidad

MAQUINARIA/EQUIPO
Equipo de cómputo
Mobiliario y equipo de oficina

RELACIONES CON OTROS
Responsables de la buena relación con el personal de los departamentos con quienes se trabaja actividades conjuntas
Responsable de la buena relación con los clientes

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL
Todo lo relacionado con metas, ventas diarias e ingresos por ventas

DINERO/ VALORES
No definido

SUPERVISIÓN
Es supervisado por gerente de servicio al cliente

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

7. Riesgos

Desastres naturales Accidentes en las instalaciones Posibilidad de padecer de estrés
--

Para conocer si la información anterior es proporcionada y utilizada por cada uno de los colaboradores para ejercer las atribuciones de su respectivo puesto de trabajo se realizó una encuesta, obteniendo la siguiente información:

Cuadro 1
Tiene conocimiento del descriptor de su puesto de trabajo

Respuesta	Número de encuestados
Si	80%
No	20%
Total	100%

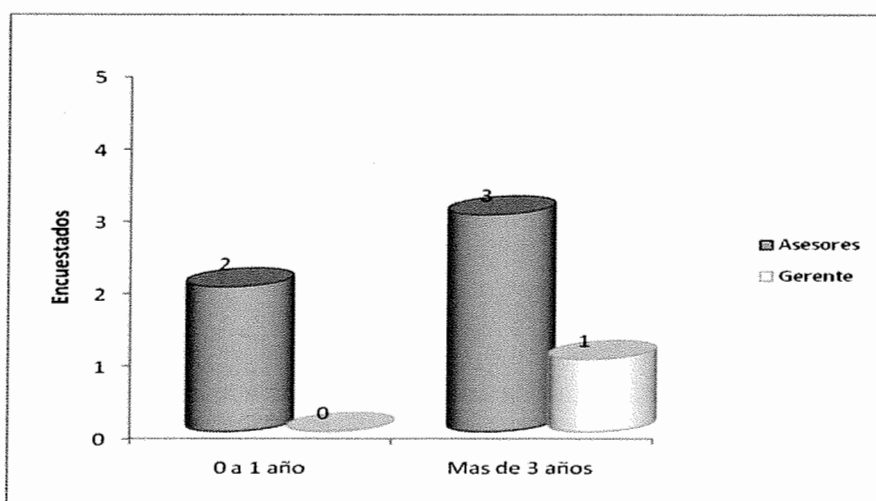
Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

El 80% de los asesores de servicio al cliente respondieron que conocen el descriptor de puestos, y el 20% respondió que no. El Gerente de servicio al cliente, respondió que se les presenta el descriptor en una reunión con todos los asesores den servicio al cliente, por lo menos una vez al año.

Se observó que los asesores conocen las funciones de su puesto, por tanto, están en la capacidad de responder a cualquier solicitud del cliente.

A continuación se muestra en la gráfica siguiente, el tiempo que llevan laborando los asesores y gerente de servicio al cliente:

Gráfica 2
Tiempo de laborar en la empresa



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

En los resultados de la encuesta, se observa que tres de los asesores y el gerente de servicio al cliente, llevan más de tres años laborando en el gimnasio y dos asesores llevan menos de un año. Esto puede contribuir a que tengan mayor experiencia y conocimientos en servicio al cliente.

2.2.4 Situación actual del gimnasio

El gimnasio busca hacerse más competitivo implementando diferentes estrategias y programas innovadores para asegurar su funcionamiento, basándose en nuevas tendencias de ejercicios; es reconocido por ofrecer diversas opciones para ejercitarse de acuerdo a las necesidades del cliente.

El gimnasio posee una ubicación estratégica; está a la vanguardia en maquinaria especializada, a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo, con el propósito de establecer metas que cumplan con su plan estratégico.

Los horarios de atención son de lunes a viernes de cuatro y media de la mañana a diez y media de la noche, sábados de seis de la mañana a cuatro de la tarde y domingos de ocho de la mañana a dos de la tarde.

Actualmente se cuenta con aproximadamente dos mil seiscientos clientes, y se dividen en dos mil cien adultos y quinientos niños.

En el siguiente cuadro se muestra el promedio de visitas por cada día y por horas, con el fin de poder identificar los horarios con mayor afluencia de clientes

Cuadro 3
Registro de clientes que ingresan al gimnasio para realizar su entreno por día y hora

HORARIO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
4:30am a 6:00am	99	93	84	67	58	0	0
6:00am a 8:00am	147	134	96	81	72	35	0
8:00am a 10:00am	58	68	49	64	36	97	88
10:00am a 12:00pm	75	65	63	55	57	117	77
12:00pm a 2:00pm	53	46	37	28	31	84	61
2:00pm a 4:00pm	89	75	65	54	39	74	0
4:00pm a 6:00pm	198	177	156	111	129	0	0
6:00pm a 8:00pm	178	167	147	136	87	0	0
8:00pm a 10:30pm	98	89	77	62	56	0	0
Total de clientes que ingresan al gimnasio	995	914	774	658	565	407	226

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

2.2.4.1 Descripción del servicio que brinda

El gimnasio cuenta con un sistema de atención para los clientes mayores de trece años, donde se enfoca en los objetivos y gustos de sus clientes; y así darles una mejor asesoría y seguimiento para que puedan cumplir sus metas, a través de las evaluaciones nutricionales y pruebas físicas para medir su progreso.

Al momento que una persona se acerca al gimnasio para solicitar información, los asesores de servicio al cliente se enfocan en indagar al cliente, para conocer si ha estado en algún otro gimnasio, si hace algún tipo de actividad física, conocer cuáles son sus intereses, gustos y preferencias, para conocer el objetivo que tendrá al inscribirse. Además identificar si la persona que pide información ya había estado en el gimnasio o es primera vez que se inscriba y ofrecerle un plan que se ajuste a sus necesidades.

Las razones más comunes por las que una persona busca un gimnasio son:

- Recomendación médica
- Reducir estrés
- Mantener una vida saludable
- Bajar de peso
- Aumentar masa muscular
- Mejorar su autoestima
- Aprender alguna disciplina

Para los motivos antes descritos, se ofrecen distintas opciones para satisfacer las necesidades de cada cliente.

Asesoría de entrenamiento

Después haber realizado la evaluación nutricional el cliente pasa con los asesores de centro de orientación, quienes son los responsables de realizar una prueba física midiendo fuerza, resistencia y flexibilidad, para clasificar al cliente en el nivel que se encuentra y poder asesorarlo brindándole un plan de entrenamiento basado en los objetivos y gustos del cliente. Los asesores de centro de orientación atienden de lunes a viernes de 5:00 A.M. a 9:00 P.M. y sábados de 8:00 A.M. a 12:00 P.M.

Clínica de nutrición

La clínica está conformada por dos licenciadas en nutrición, en dicha clínica se atienden clientes inscritos en el gimnasio, en donde al inscribirse se les realiza su evaluación, tanto nutricional como física, esto es parte de nuestro programa especial del gimnasio el cual no tiene ningún costo y se realiza de manera mensual.

También se cuentan con planes nutricionales que tienen costo adicional a la membresía, en los cuales la evaluación es semanal. En todos los programas se toman en cuenta los gustos de alimentación, patologías, estado nutricional y actividad física de cada uno de los clientes. Las nutricionistas atienden de 5:00 A.M. a 9:00 P.M. y sábados de 8:00 A.M. a 12:00 P.M.

Clases de grupo

Se cuenta con más de 90 clases a la semana en diferentes horarios, con las cuales los entrenos de los clientes son divertidos, ya que siempre tienen algo diferente para ejercitarse, cada una de las clases es guiada por un instructor certificado. Las clases están disponibles de 5:00 A.M. a 1:00 P.M. y de 5:00 P.M. a 9:00 P.M. y sábados de 6:00 A.M. a 12:00 P.M.

Clases de entrenamiento funcional

Es el sistema con el que el cliente podrá experimentar un nuevo e innovador método de entrenamiento basado en las últimas tendencias del ejercicio reconocidas internacionalmente que aseguran alcanzar resultados evitando lesiones. Estas clases forman parte de los servicios que tienen costo adicional a la mensualidad.

Se realizan los entrenos con intervalos de alta intensidad y circuitos metabólicos, que ayudarán a quemar calorías hasta por 24 o 48 horas después del entrenamiento. Las clases están disponibles de 5:00 A.M. a 1:00 P.M. y de 5:00 P.M. a 9:00 P.M. y sábados de 6:00 A.M. a 11:00 A.M.

Entrenador personal

Programa semiprivado se atiende a un máximo de 3 personas por entrenador. El entrenador personal prepara un programa individualizado a cada persona según sus diferentes objetivos a corto, mediano o largo plazo, lo que les permite

enfocarse más en su entrenamiento. El servicio de entrenador personal tiene costo adicional a la mensualidad.

Cuenta con una programación de 3 veces por semana con una duración de 1 hora. Los entrenadores están durante todo el día y se ponen de acuerdo con el cliente en el horario para atenderlos.

Entrenador personal en piscina

Programa semiprivado se atiende a un máximo de 3 personas por entrenador. Va desde la enseñanza de los estilos, análisis y toma de video de los estilos de nado, retroalimentación de la técnica y corrección de errores.

Este programa cuenta con una programación de 3 veces por semana con una duración de 1 hora. El servicio de entrenador personal tiene costo adicional a la mensualidad.

Los entrenadores están durante todo el día y se ponen de acuerdo con el cliente en el horario para atenderlos.

Academia de natación para niños

La natación es un medio para contribuir en el buen desarrollo físico, mental y emocional, al cual se le denomina "educación acuática" que va más allá de sólo enseñar los estilos de natación. El horario de la academia es de lunes a viernes de 2:30 P.M. a 6:30 P.M. y sábados de 8:00 A.M. a 1:00 P.M.

Se tienen distintos programas de natación según las edades:

- **Bebes**

Es un programa de estimulación acuática, en donde en un ambiente seguro y tranquilo juntamente con los padres se desarrolla una serie de ejercicios que estimulan al bebé según sea la etapa de desarrollo, el papá o la mamá debe entrar a la piscina con el bebe. Este programa se encuentra dividido por edades que van desde los 3 a 36 meses, la clase tiene una duración de 30 minutos y una frecuencia de 1 o 2 veces por semana.

- **Programas Básicos**

En este nivel se inicia la conquista del medio acuático, estimulación de las áreas cognitivas, intelectuales y sociales mediante actividades educativas, a partir de este programa los niños ya pueden ingresar sin la compañía de sus padres a la piscina. Este programa se encuentra dividido por edades de 36 meses a 16 años, cada clase con una duración de 30 minutos y una frecuencia de 1 o 2 veces por semana.

- **Programa Intermedio**

Mejoramiento a detalle de las técnicas de crol, dorso y pecho, mariposa básica, introducción a la vuelta de campana, virajes, salidas, nado subacuático, enseñanza de técnicas básicas de salvamento, primeros auxilios y nado en aguas abiertas. Este programa se encuentra dividido por edades de 5 a 16 años, cada clase con una duración de 50 minutos y una frecuencia de 1, 2 o 3 veces por semana.

- **Programa Avanzado**

Dominio de las 4 técnicas de natación, introducción al combinado individual, consolidación de las salidas, aprendizaje del uso de cronómetro, nado en aguas abiertas, salvamento y primeros auxilios. Este programa se encuentra dividido por edades de 8 a 16 años, cada clase

con una duración de 50 minutos y una frecuencia de 1, 2 o 3 veces por semana.

Academia de karate para niños

El programa de artes marciales está dirigido a niños desde los 3 años de edad en adelante. Se enfoca en trabajar distintas habilidades como concentración, trabajo en equipo, equilibrio, control, disciplina y coordinación. La frecuencia de las clases puede ser de 1, 2 o 3 veces por semana.

El horario de la academia es de lunes a viernes de 3:00 P.M. a 6:00 P.M. y sábados de 8:00 A.M. a 10:00 A.M.

Academia de danza para niñas

El gimnasio cuenta con atención personalizada y maestras profesionales que le ayudarán a las niñas a aprender la técnica, ritmo, extensión, coordinación y disciplina en cada una de las clases de danza. Este programa se encuentra dirigido a niñas de 3 a 16 años, la frecuencia de las clases puede ser de 1, 2, 3 o 4 veces por semana.

El horario de la academia es de lunes a viernes de 3:00 P.M. a 6:00 P.M. y sábados de 8:00 A.M. a 1:00 P.M.

2.2.4.2 Normas de servicio al cliente

Dentro de las políticas que tiene el departamento se pueden mencionar las siguientes:

Sobre el manejo seguro de la información de los clientes:

- Los datos que se entienden como información personal de los clientes son: nombres y apellidos, teléfonos, correos electrónicos, datos de tarjetas de crédito o débito, etc.
- Los colaboradores autorizados a consultar la información personal de los clientes son: todo asesor de servicio al cliente que tenga usuario en el sistema puede tener acceso a consultar la información personal de los clientes.
- Los colaboradores autorizados a consultar la información personal de los clientes tienen prohibido proporcionar dicha información, ni si quiera a un familiar o un amigo. Es solamente para uso interno de la empresa. Los colaboradores firman un contrato de confidencialidad con el gimnasio.
- Las sanciones que les aplican al incumplir estas políticas a los responsables son: aplicar el procedimiento de acción disciplinaria como una falta grave, en la que aplicaría una llamada de atención por escrito, dependiendo de la gravedad del caso, puede realizarse un despido.

Cuadro 2
Conoce las políticas del departamento de servicio al cliente

Respuesta	Número de encuestados
Si	100%
No	0
Total	100%

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

En el cuadro de arriba, se observa que el 100% de los asesores conocen las políticas del departamento, esta información se validó con el gerente y coincidía en la respuesta. El hecho de que todos los asesores conozcan las políticas, asegura que se maneja la misma información para el cliente, y mejora el orden y funcionamiento del departamento.

En el trabajo de campo, se observó a los asesores mientras estaban atendiendo a los clientes, y cuando los clientes preguntaban sobre excepciones o autorizaciones especiales, los asesores respondían basándose en las políticas que tiene el gimnasio para fundamentar su respuesta.

2.2.4.3 Manual de servicio al cliente

El departamento de servicio al cliente, basa sus procedimientos en un manual, donde se describe la forma como deben realizar cada tarea. A continuación se presentan algunos de los temas incluidos en el manual, que servirán para el desarrollo de la presente investigación.

- **Membrecías**

Todas las personas que deseen utilizar las instalaciones del gimnasio, deben estar inscritas en el gimnasio, y para esto se llena el acuerdo de membrecía. Las membrecías son personales, intransferibles y no reembolsables. El costo de las mismas varía según el tipo de plan que elija el cliente.

Existen diferentes tipos de venta, puede ser a alguien que está por primera vez, alguien que estuvo alguna vez o a alguien que su membrecía se le está venciendo.

- Prospecto: es la persona que pide información y es un cliente potencial del gimnasio.
- Cliente nuevo: se le llama así a la persona que nunca ha estado inscrita en el gimnasio.
- Cliente reactivado: es la persona que anteriormente estuvo inscrita en el gimnasio y se retira por motivos personales, y después de un mes o más regresan al gimnasio.

- Cliente renovado: es la persona que tiene activa su membresía, y la misma está por vencer, o, cuando ya expiró su membresía pero aún no ha transcurrido un mes de su fecha de expiración.

Existen diferentes planes, para ofrecerle al cliente la opción que más se ajuste a sus necesidades o disponibilidad de tiempo, por ejemplo, los planes anuales, semestrales y mensuales, y según el plan tiene la opción de pagar con tarjeta de crédito o de débito, cheque o efectivo. El procedimiento varía un poco dependiendo de la forma de pago y esto afecta el tiempo que tarda el asesor de servicio al cliente en atender a una persona, es necesario llenar el acuerdo de membresía y se le entrega un carné con un código, que le servirá como identificación dentro del gimnasio.

- Registro del ingreso al gimnasio

Cuando una persona se inscribe en el gimnasio, se le asigna un número de carné, que sirve como número de identificación y debe presentarlo para poder ingresar.

El registro del cliente, le sirve al gimnasio, para identificar que la persona que porta el carné en realidad sea la dueña de la membresía, si tuviera algún saldo pendiente e informarle cualquier novedad en su cuenta.

El asesor de servicio, saluda al cliente y toma en sus manos el carné de la persona que desea ingresar, realiza el registro en el sistema y verifica que todo se encuentre en orden y que efectivamente sea el dueño de la membresía, luego de esto, devuelve el carné al cliente.

- **Uso del teléfono**

Las llamadas que entran al gimnasio pueden ser de un nuevo cliente pidiendo información o un cliente activo que necesita ayuda. Los asesores de servicio al cliente deben contestar las llamadas antes que el teléfono suene tres veces y debe hacerlo de la siguiente manera:

- Informar a la persona que llama a donde está llamando
- Desearle buenos días, buenas tardes o buenas noches
- Informar el nombre de quien está atendiendo la llamada
- Ponerse en la mejor disposición de atenderlo
- Escuchar atentamente
- Transferir la llamada si aplica
- Tomar y entregar el mensaje

Si el asesor de servicio al cliente está atendiendo a una persona y en ese momento entra una llamada; o bien, si estuviera atendiendo una llamada y entra una segunda llamada telefónica, a continuación se colocan los pasos

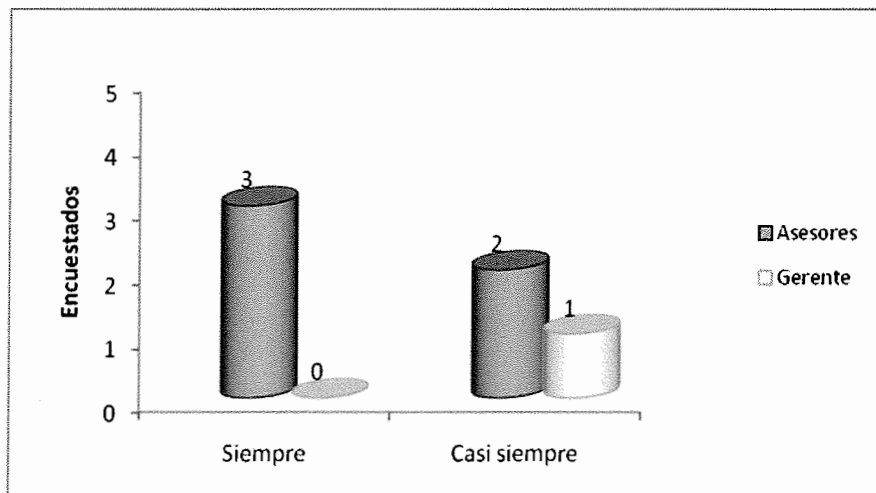
- El asesor debe esperar a que la persona a quien atiende haga una pausa y se le pide autorización para contestar
- Si es una llamada para transferir se hace inmediatamente
- Si es una llamada que va a tardar, deben pedir ayuda a algún compañero que pueda atenderla
- Si no hubiera algún asesor disponible para atender la llamada, se deben disculpar con el cliente y explicarle que están atendiendo a una persona
- El asesor debe pedir los datos del cliente e informarle que se le devolverá la llamada

Se colocó el uso del teléfono, debido a que es una de las tareas que realizan los asesores de servicio al cliente que forman parte de sus funciones, y posiblemente provoque retrasos en el tiempo de atención.

En el manual de servicio al cliente, no se establece una forma de cómo atender al cliente que está en recepción, por ejemplo, según el orden en que llega o según la solicitud que realice, si el primero en llegar es el primero en ser atendido o haciendo cola. En los procedimientos que realizan tampoco se tiene un tiempo estándar de lo que deben tardar en realizar cada actividad. El manual únicamente indica conceptos básicos de los términos que se manejan para llenar papelería correctamente como acuerdos, servicios y cancelaciones.

A continuación en la gráfica siguiente se evalúa sobre la aplicación del manual de servicio al cliente:

Gráfica 3
Aplicación de manual de servicio en su puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

A pesar que existe un manual de servicio al cliente, no todos los asesores lo aplican, algunos mencionaban que cuando no lo aplican es porque están atendiendo a muchas personas y por realizar las cosas rápidas no las hacen del todo bien, y olvidan algunos pasos.

Se realizó la pregunta al Gerente de servicio al cliente, para saber su opinión acerca de la aplicación del manual por parte de los asesores, y coincidía en que no siempre lo aplican, mencionaba que, cuando no lo hacen correctamente es por falta de concentración y las interrupciones que reciben los asesores.

Pudo observarse que los asesores algunas veces no terminan de llenar la papelería del cliente, o no realizan la factura en el momento que están atendiendo al cliente, porque preferían seguir atendiendo a otros clientes y llenar la información que les falta cuando finalizan su turno y revisan la papelería que hicieron durante el día, muchas veces no revisan bien y olvidaban completar todos los pasos.

2.2.5 Infraestructura

En Guatemala hay una cadena de gimnasio que cuenta con cuatro ubicaciones en las siguientes zonas:

- Boulevard Austriaco Zona 16
- Boulevard Los Próceres Zona 10
- Calzada Roosevelt Zona 7
- Boulevard San Cristóbal Zona 8 de Mixco

El gimnasio cuenta con una dimensión de 2,381.40 m², tiene dos niveles, la planta baja cuenta con 1,831.18 m² y la planta alta con 546.22m² ambos niveles poseen iluminación natural y artificial.

A continuación se muestran las dimensiones de las áreas ubicadas en la planta baja:

- Recepción 84.02m²
- Oficina 1 80.76m²
- Oficina 2 70.10m²
- Cafetería 20.42m²
- Pista 1 (área de pesas) 454.73m²
- Pista 1 (área cardiovascular) 129.82m²
- Salón FIT 160.84m²
- Piscina 490.58m²
- Baños de damas 95.44m²
- Baño de caballeros 115.62m²
- Comedor de colaboradores 46.49m²
- Bodega 1 25.99m²
- Bodega 2 60.40m²

En la planta alta hay tres salones de clases y la clínica nutricional, a continuación se presenta las medidas:

- Pasillo 48.28m²
- Salón 1 150.52m²
- Salón 2 120.44m²
- Salón 3 195.69m²
- Oficina 3 15.65m²
- Nutrición 15.65m²

Los asesores de servicio al cliente se encuentran en el área de recepción, que está ubicada en la entrada del gimnasio.

Algunas de las herramientas que utilizan los asesores se pueden mencionar:

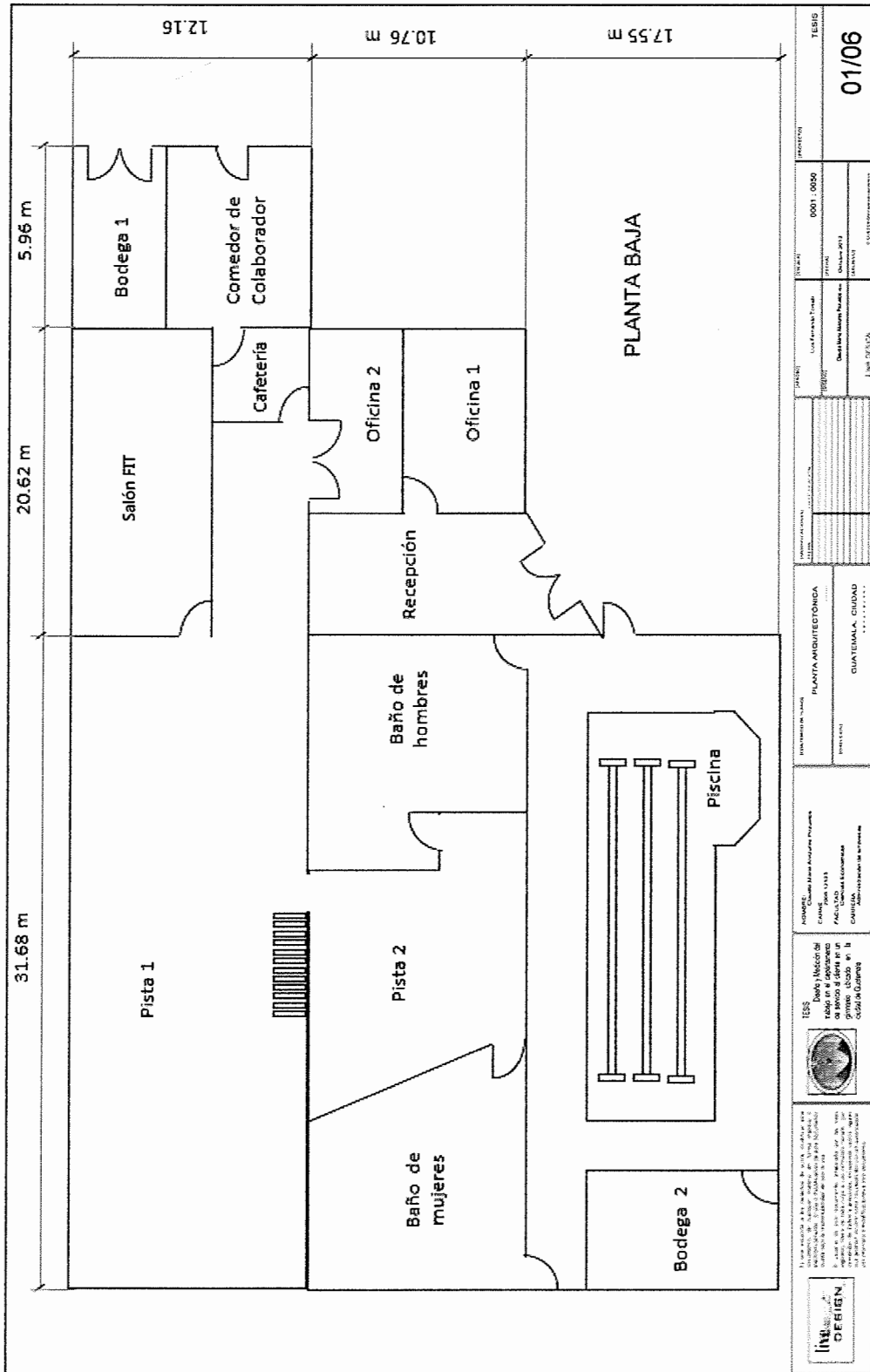
- Computadora
- Fotocopiadora
- POS (aparato para cobrar con tarjeta de crédito)
- Teléfono
- Troqueladora
- Papelería para llenar las solicitudes de los clientes
- Útiles de oficina

A continuación se describe el mobiliario y equipo que utilizan los asesores de servicio al cliente

- 1 Mostrador de recepción
- 2 bancos altos para mostrador de recepción
- 2 Escritorios
- 2 Sillas de trabajo
- 6 Sillas de espera

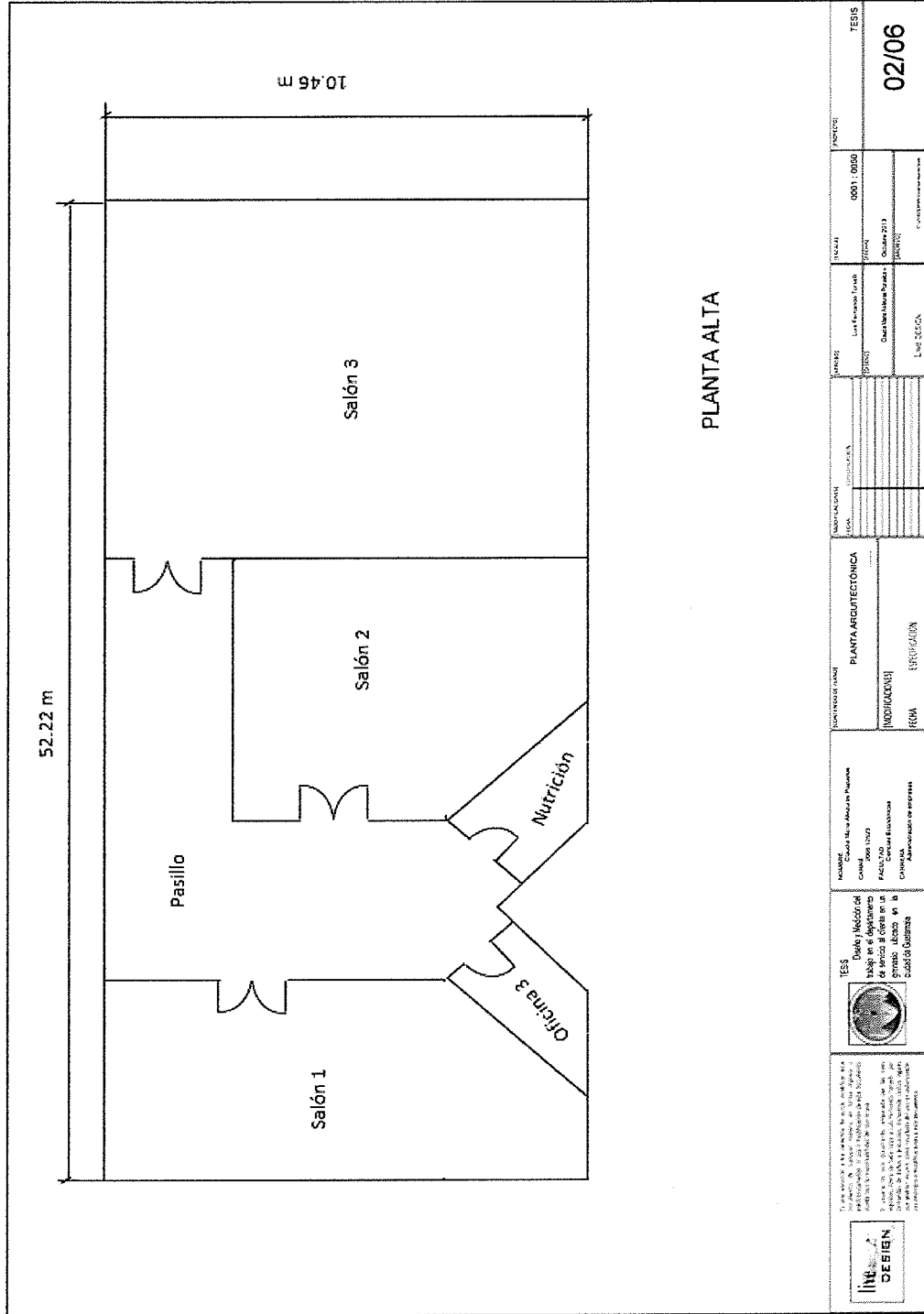
A continuación se muestra el plano general del gimnasio donde puede observarse la ubicación de cada área

Imagen 3
Planta baja del plano general del gimnasio



Fuente: Elaboración propia, con base en observación directa, realizada en un gimnasio ubicado en la ciudad de Guatemala, octubre de 2013.

Imagen 4
Planta alta del plano general del gimnasio



Fuente: Elaboración propia, con base en observación directa, realizada en un gimnasio ubicado en la ciudad de Guatemala, octubre de 2013.

2.2.5.1 Gerencia de servicio al cliente

El área de servicio al cliente, se encuentra ubicado en la entrada del gimnasio (ver imagen 5 el lugar donde está ubicada recepción en el plano general del gimnasio).

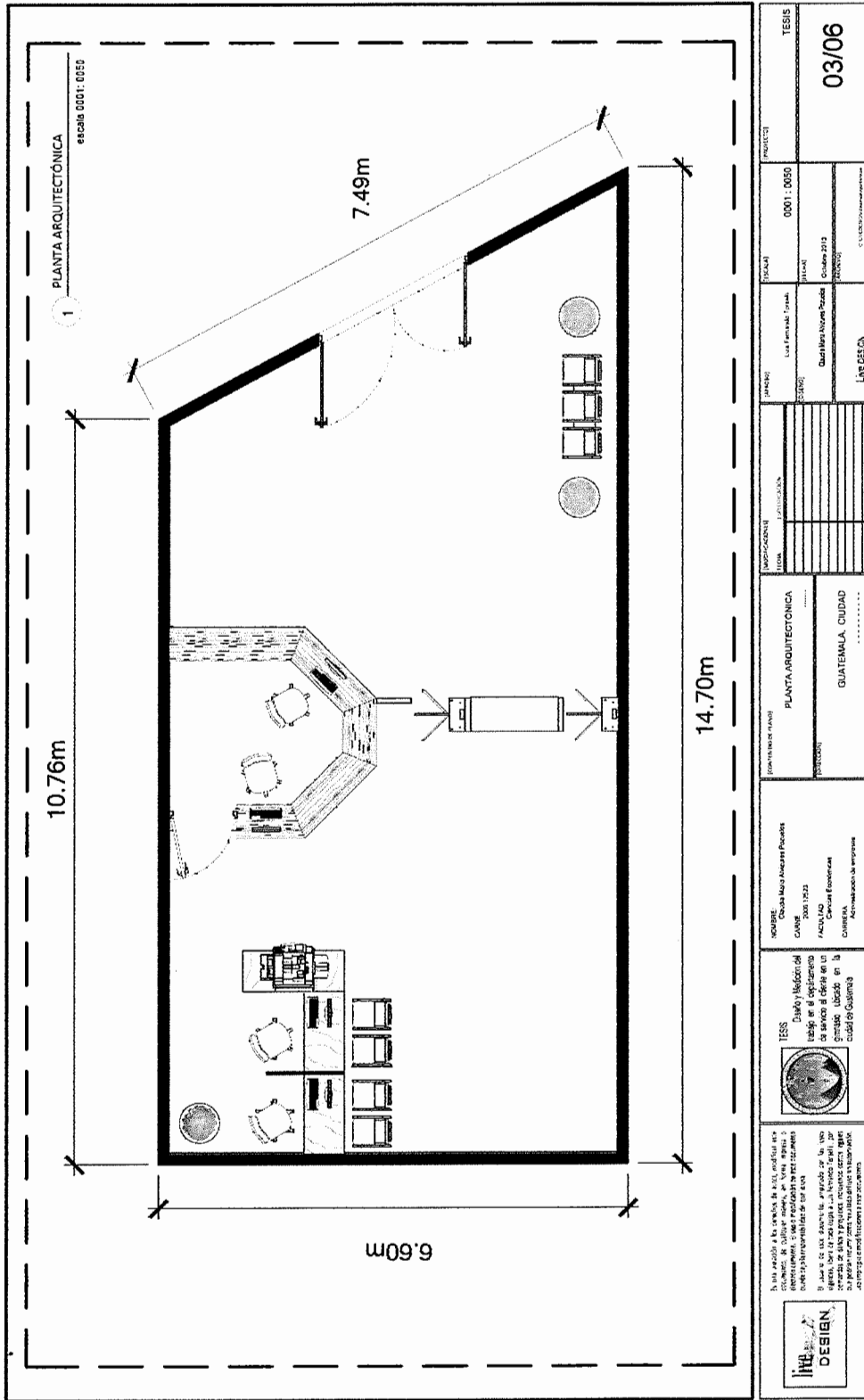
En el plano se observa que en la entrada del gimnasio se tienen tres sillas de espera, luego está el mostrador de recepción donde están ubicadas dos computadoras. El molinete para ingresar al gimnasio se encuentra a la par del mostrador de recepción.

La computadora que está junto al molinete se utiliza para realizar el registro de clientes que ingresan al gimnasio. En la parte derecha del mostrador se encuentra la computadora que se utiliza para caja, y frente a caja está ubicada la fotocopidora.

También se tienen dos escritorios que algunas veces utilizan los asesores para atender a los clientes.

A continuación se muestra el plano donde se puede ver la distribución del área.

Imagen 5
Plano actual de la distribución del área del departamento de servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia, con base en observación directa, realizada en un gimnasio ubicado en la ciudad de Guatemala, octubre de 2013.

A continuación se presenta una fotografía de recepción, ahí se muestra la forma como se colocan los clientes alrededor del mostrador de recepción esperando a ser atendidos por los asesores.

Imagen 7
Afluencia de clientes que visitan el departamento de servicio al cliente



Fuente: Imagen captada por el investigador en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Se observó que los asesores, mientras están atendiendo al cliente, contestan las llamadas que entran al gimnasio, realizan el registro de clientes que llegan a ejercitarse y sellan los tickets de parqueo de los clientes que se retiran.

En el cuadro siguiente se muestran las respuestas de los asesores y gerente de servicio al cliente sobre las herramientas de trabajo y la tecnología que utilizan en el departamento:

Cuadro 4
Le proporcionan las herramientas necesarias para el buen desempeño de sus actividades

Respuesta	Número de encuestados
Si	67%
No	33%
Total	100%

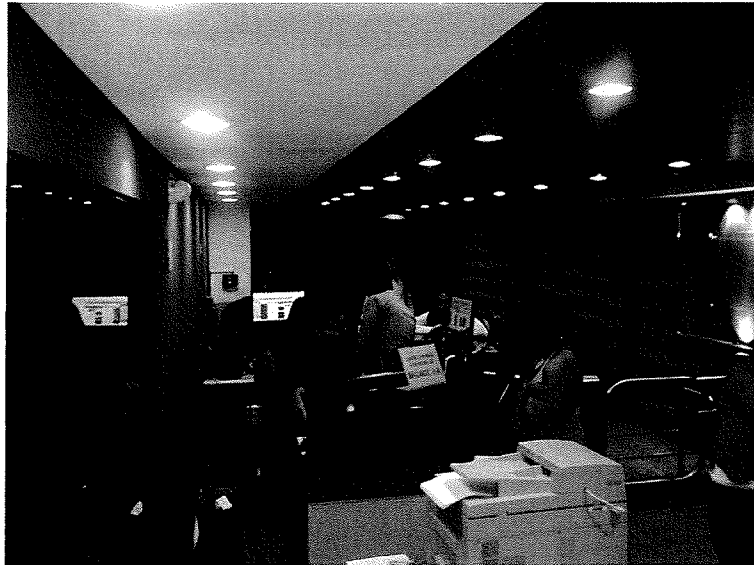
Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

67% de los asesores respondieron que cuentan con las herramientas adecuadas para desempeñar bien sus labores, el 33% respondieron que no, porque en ocasiones la fotocopiadora no sirve o la velocidad del internet es lenta, entre otras cosas, también mencionaban que los bancos donde se sientan son muy incómodos, resulta cansado estar ahí por mucho tiempo y atender de esta forma a los clientes.

El Gerente de servicio al cliente, mencionó que por cuestiones de presupuesto, no se les brindan las mejores herramientas, que sí tienen lo necesario, pero para mejorar su trabajo necesitarían que las herramientas se encuentren en mejor estado.

Se observó que si cuentan con algunas herramientas que ayudan a realizar sus labores como la fotocopiadora y computadoras, pero podrían mejorarlas, porque las tienen en mal estado y afecta el desempeño de su trabajo. También es importante que los asesores de servicio al cliente se sientan cómodos, porque es muy cansado estar en los bancos donde se sientan para atender a los clientes, y se quejaban de dolor de espalda, por tener una postura incorrecta al sentarse.

Imagen 8
Condiciones de trabajo de los asesores de servicio al cliente

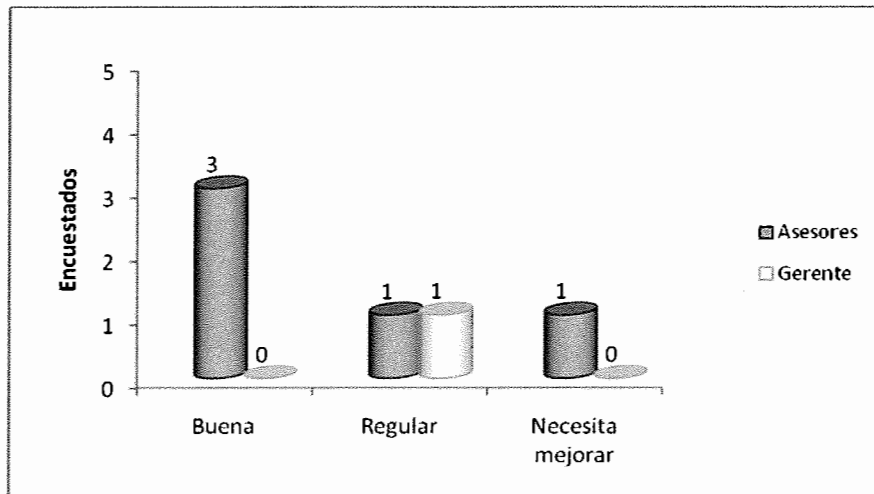


Fuente: Imagen captada por el investigador en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

En la fotografía se puede observar el lugar donde están ubicados los asesores de servicio al cliente, y los bancos que utilizan para trabajar, que son parte de sus herramientas. Como puede observarse no tienen respaldos y resulta muy incómodo al pasar varias horas trabajando con dichas condiciones.

En la gráfica siguiente, se muestran las respuestas de los asesores sobre la tecnología utilizada:

Gráfica 4
Calificación de la tecnología que utilizan los asesores de servicio al cliente para realizar sus actividades



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Tres de los asesores de servicio al cliente respondieron que la tecnología utilizada es buena, el Gerente de servicio al cliente y un Asesor respondieron que es regular y uno respondió que necesita mejorar porque todavía existen algunas cosas que pueden actualizarse y para ser más innovadores, por ejemplo, la velocidad del internet para el funcionamiento del sistema Aphelion, que utilizan los asesores; y los acuerdos de membrecía, servicios requeridos y cancelaciones de membrecía, que todavía se hacen en papel pueden digitalizarse en Aphelion.

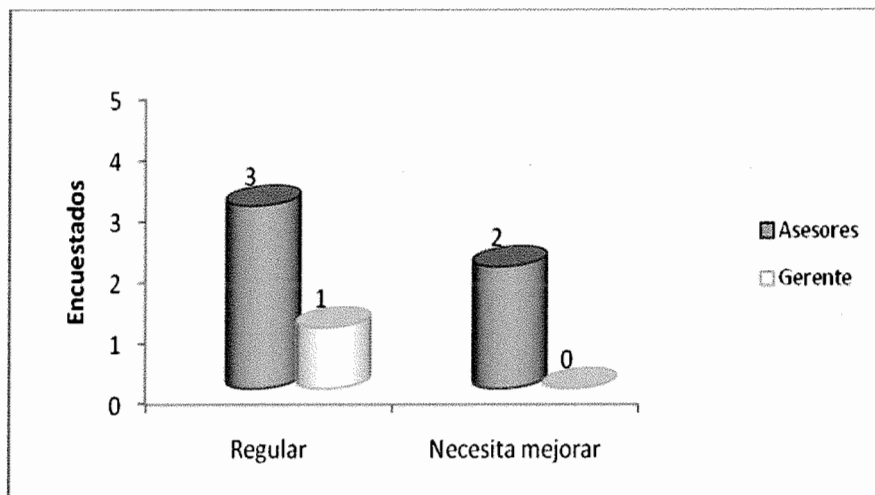
Se observó que la tecnología del programa que se utiliza para el ingreso de gestiones funciona únicamente con internet, la velocidad es muy baja y si por algún motivo falla el internet, no tienen un sistema alternativo para seguir funcionando.

2.2.5.2 Condiciones de trabajo

El espacio físico en recepción es reducido, si se toma en cuenta que en algún momento hay hasta tres asesores atendiendo clientes en aproximadamente dos metros cuadrados.

A continuación se muestran las gráficas de las preguntas realizadas a los asesores y gerente de servicio al cliente sobre la distribución de instalaciones:

Gráfica 5
Calificación del espacio físico para atender a los clientes



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

El espacio físico es grande, pero está mal distribuida la ubicación de los escritorios, porque algunos clientes son atendidos en el espacio que está entre el escritorio y la fotocopiadora obstruyendo el paso para utilizarla, y es una herramienta necesaria para completar algunos de los trámites.

El Gerente de servicio al cliente respondió que el espacio disponible para atender a los clientes tendría que rediseñarse, para que los colaboradores y los clientes, estén cómodos mientras se les atiende.

Las observaciones coincidían con las respuestas de los asesores y gerente de servicio al cliente.

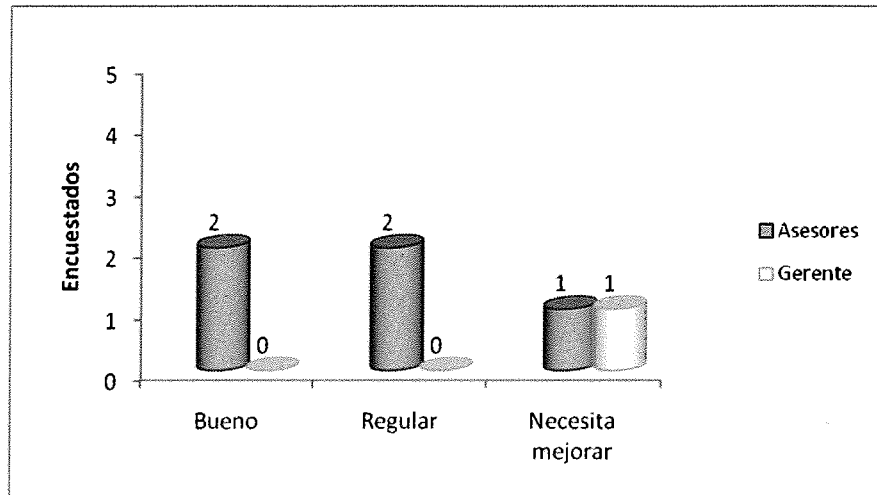
El área está distribuida de una forma inadecuada, en la siguiente fotografía, se muestra el lugar donde está ubicada la fotocopiadora, como se puede apreciar interrumpe el paso de sus compañeros y provoca incomodidad al cliente que recibe el servicio.

Imagen 9
Ubicación de la fotocopiadora en el departamento de servicio al cliente



Fuente: Imagen captada por el investigador en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Gráfica 6
Calificación de la distribución del área para atender a los clientes



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Dos de los asesores respondieron que la distribución del área es buena, dos que es regular mientras que un asesor y el gerente de servicio al cliente respondieron que necesita mejorar. Mencionaron que hay suficiente espacio, pero tendrían que mejorar la ubicación de las herramientas de trabajo, los muebles y el diseño de recepción, porque en algún momento todos están atendiendo clientes y necesitan utilizar las mismas herramientas, y esto aumenta el tiempo de atención al tener que movilizarse y el espacio para pasar es reducido.

El Gerente respondió que no está muy satisfecho con la distribución porque para la cantidad de colaboradores y clientes, tendría que tener un mejor diseño la distribución de las instalaciones.

Se observó bastante desorden en la forma como se tiene distribuida el área para atender a los clientes.

2.3 DISEÑO DEL PUESTO ACTUAL

El diseño del puesto actual incluye de manera general la descripción de las tareas que desempeña un asesor de servicio al cliente, tomando en cuenta que todos deben hacer hasta dos actividades al mismo tiempo porque no se tiene asignadas tareas específicas para los puestos de trabajo actuales y generalmente los asesores cometen errores por no tener un orden ya que realizan múltiples tareas.

Cuadro 5
¿Los asesores de servicio al cliente tienen asignadas tareas específicas?

Respuesta	Número de encuestados
Si	0
No	100%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Los asesores y el gerente de servicio al cliente respondieron que todos saben hacer cualquier actividad, no existe uno en particular que se encargue de ciertas tareas, esto permite cubrir turnos cuando alguien falta por enfermedad o goza de su periodo vacacional. Es importante que todos tengan los conocimientos, pero consideran que sería mejor si el total de tareas se dividen dentro de los asesor, asignandoles funciones específicas, como por ejemplo, una persona responsable de contestar el teléfono y realizar el registro de clientes, otra persona responsable de llenar las solicitudes de los clientes, ya sean acuerdos, servicios o cancelaciones y una tercera persona responsable de realizar todos los cobros.

Se observó que no existe una persona responsable de realizar tareas específicas, eventualmente se atrasa el proceso de atención al cliente, porque si dos asesores necesitan cobrar al mismo tiempo, uno de ellos debe esperar a que

el otro cobre. Algunas veces dejan el dinero en efectivo de pagos recibidos en diferentes lugares y solamente le colocan un papel engrapado indicando a que cliente corresponde, en ocasiones ya se ha facturado y no está indicado el número de factura, provocando que se haga doble facturación, porque cuando aparece el dinero con la información incompleta se vuelve a facturar; derivado de que no hay una sola persona responsable en caja. También se observó que con la cantidad de asesores actuales no se cubre la demanda de clientes.

2.3.1 Grado de especialización de trabajo

El gerente de servicio al cliente conoce la importancia de brindar capacitaciones para que todos los colaboradores tengan un alto nivel de servicio, es por eso que actualmente se brindan capacitaciones y evaluaciones de las diferentes actividades que requiere su puesto de trabajo. Las capacitaciones se realizan cada tres meses y se abarcan diferentes temas.

Cuadro 6
Recibe capacitaciones para mejorar el desempeño de sus actividades laborales

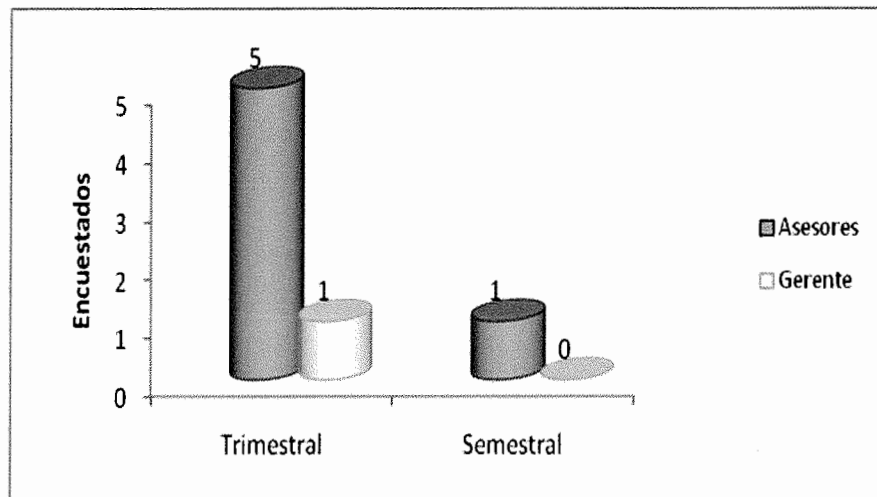
Respuesta	Número de encuestados
Si	100%
No	0
Total	100%

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Se realizó la pregunta a los asesores, para saber si recibían capacitaciones, el 100% de los encuestados respondieron positivamente además de comentar que veían diferentes temas, ayudándolos a reforzar los conocimientos ya adquiridos, coincidiendo con la respuesta del Gerente de servicio al cliente quien además es el responsable de brindar las capacitaciones.

Derivado de lo anterior, se observó que si están capacitados, tomando las decisiones correctas en las diferentes situaciones que se les presentan.

Gráfica 7
Frecuencia con la que imparten las capacitaciones



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Cuatro asesores y el gerente de servicio al cliente respondieron que las capacitaciones se dan trimestralmente, a diferencia de un asesor que contestó que son semestralmente.

Con base en las respuestas obtenidas, se observó que no se tiene un plan para impartir las capacitaciones derivado de la informalidad en este campo, pero puede mejorarse haciendo un plan y cumpliéndolo a cabalidad con la programación de las fechas.

2.3.2 Enriquecimiento del trabajo

El departamento de servicio al cliente brinda servicios como, inscripciones al gimnasio, servicio de lockers, entrenadores personales, cobros y cancelaciones de membrecías, entre otros. La mayor parte de las tareas que se realizan

requiere supervisión del Gerente de servicio al cliente, pero también se tienen algunas tareas donde el asesor realiza y supervisa su propio trabajo, como los cobros y cortes de caja, revisión mensual de lockers y llenado de papelería.

Cuadro 7
Recibe supervisión de las tareas que realiza

Respuesta	Número de encuestados
Si	100%
No	0
Total	100%

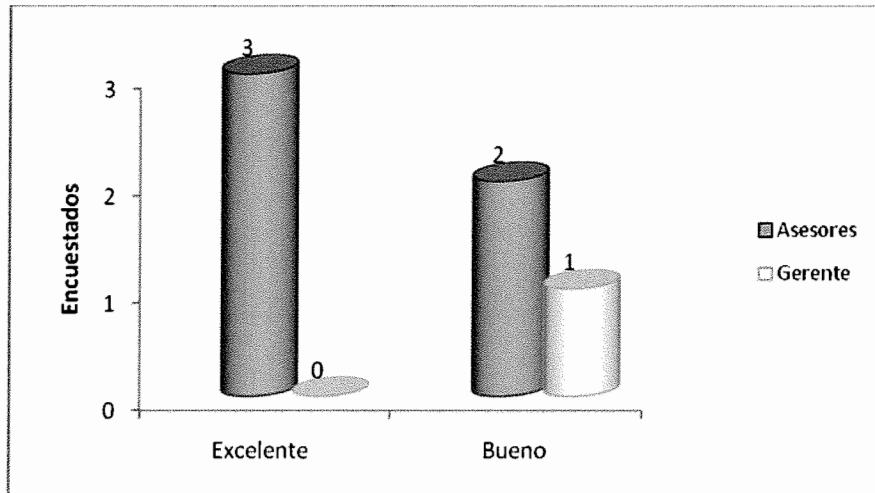
Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Los asesores respondieron que reciben supervisión de su trabajo, y esto ayuda para resolver las dudas que se les presentan diariamente.

El Gerente de servicio al cliente respondió que realiza supervisión en el trabajo de los asesores, recibiendo apoyo del Gerente general, y cuando observa algo incorrecto se lo hace saber.

Se observó que el Gerente de servicio al cliente, está pendiente que se realice correctamente el trabajo, constantemente se acerca a recepción para asegurarse que los asesores cumplan con todas las normas y procedimientos del área.

Gráfica 8
Calificación de la supervisión que recibe en las tareas que realiza



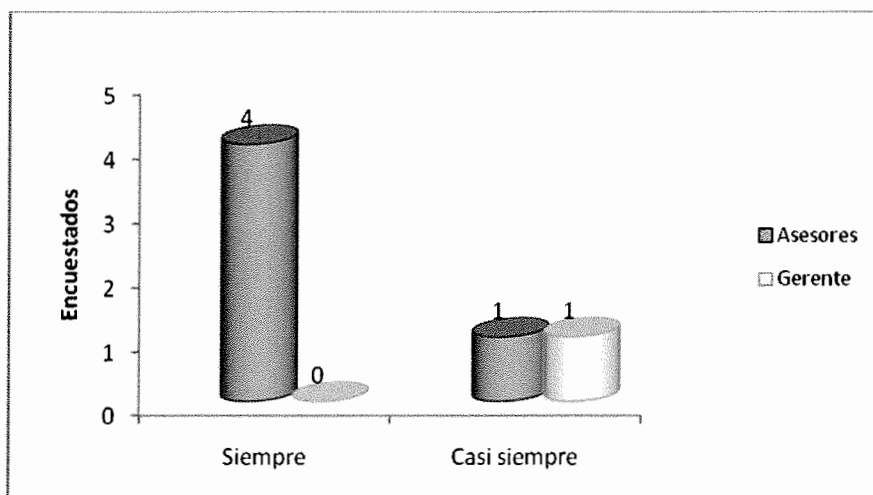
Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Tres de los asesores respondieron que la supervisión que reciben en las tareas que realizan es excelente, y dos respondieron que es buena, porque en algunas ocasiones trabajan sin supervisión.

El Gerente de servicio al cliente, respondió que la supervisión brindada a los asesores de servicio al cliente en el desempeño de sus labores es buena, aunque reconoce que debe mejorar en algunos aspectos.

Se observó que el Gerente de servicio al cliente además de supervisar a los asesores en su trabajo, algunas veces revisa la papelería que llenan, corrigiendo en lo que sea necesario para que mejoren su trabajo. Si existiera el caso que no se ha facturado algún pago o no tienen completa la papelería, el Gerente de servicio al cliente les pide que lo completen y se asegura que se cumpla.

Gráfica 9
Retroalimentación recibida para realizar mejor su trabajo



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

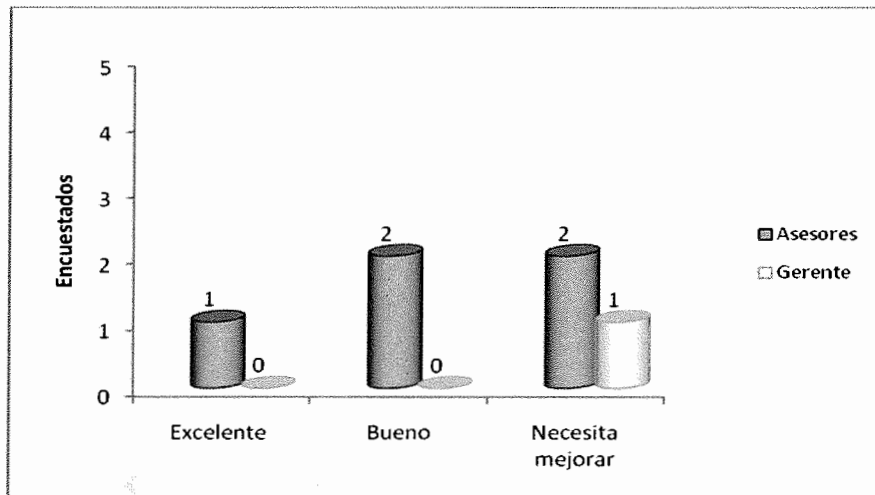
Cuatro de los asesores de servicio al cliente, respondieron que siempre reciben retroalimentación para mejorar su trabajo, y uno respondió que casi siempre, durante la encuesta mencionaban que necesitan saber cada vez que cometen un error, para no volverlo a cometer.

El Gerente de servicio al cliente respondió que casi siempre brinda retroalimentación a los asesores cada vez que se detectan errores, ayudándolos a mejorar su trabajo. La observación coincidía con las respuestas obtenidas.

2.3.3 Factores del diseño de los puestos de trabajo

Dentro de los factores del diseño de puestos se encuentran las condiciones físicas, los asesores laboran en el área de recepción, ubicada en la entrada del gimnasio, poseen la iluminación adecuada, pero sufren los cambios climáticos, pues están muy expuestos al frío o calor, y no se cuenta con aire acondicionado o calefacción.

Gráfica 10
Calificación de las condiciones ambientales de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Un asesor respondió que las condiciones ambientales de trabajo son excelentes porque es un lugar seguro, ventilado y cómodo, dos respondieron que son buenas y el resto incluyendo al Gerente de servicio al cliente respondieron que necesitan mejorar porque generalmente es incómodo, ya que en época de calor, en el área de recepción se acumula el vapor y en época de frío, por estar frente a la entrada, están expuestos al aire.

El Gerente mencionó que si necesitan mejorar las condiciones ambientales, porque los asesores son los más afectados por el clima, y que por lo menos se debería tener aire acondicionado para cuando haya demasiado calor.

Se observó que la recepción queda en la entrada del gimnasio, y no tiene sistema de aire acondicionado. Debido a que la puerta de la entrada es automática, en época fría entra aire, esto ocasiona incomodidad para trabajar, y además, los asesores pueden enfermarse por las condiciones climáticas. En el

tiempo de verano, cuando hay demasiado calor, también es complicado trabajar cómodamente, y da mal aspecto a los clientes, que los asesores estén sudados.

Cuadro 8
Considera que la cantidad de personas que laboran en el departamento de servicio al cliente, es adecuada para prestar un buen servicio

Respuesta	Número de encuestados
Si	16.67%
No	83.33%
Total	100%

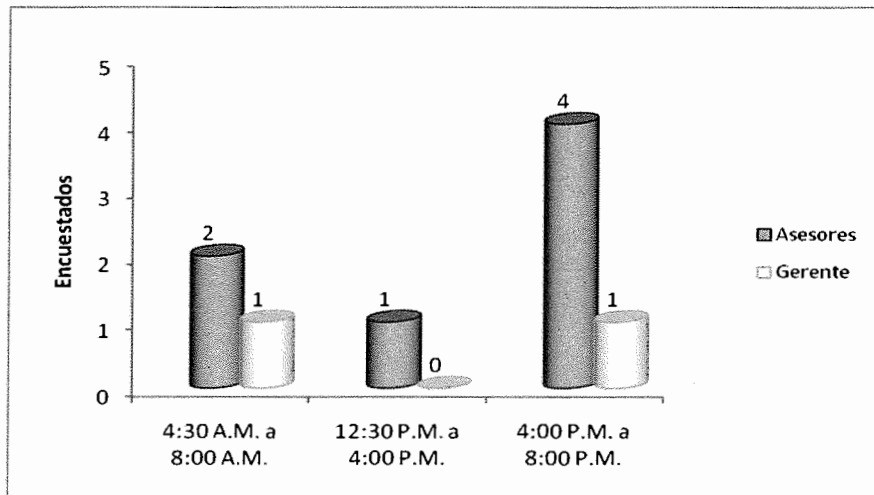
Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

El 83.33% de los encuestados respondieron que no están de acuerdo con la cantidad de personas que laboran en el área, porque en horarios pico, de 04:30 a 08:00 horas y de 17:00 a 22:30 horas la afluencia de personas es demasiada y necesitan ayuda para atender a todos los clientes, porque en algunos casos por hacer las cosas rápido, cometen errores.

El Gerente respondió que también no está de acuerdo con la cantidad de asesores que laboran en el departamento, porque en algún momento es necesario apoyar a los asesores para cubrir la demanda de clientes, pero, se atrasa con las tareas que le corresponde realizar.

Se observó que si es necesario tener por lo menos dos personas más para atender a los clientes en horas pico, idealmente una persona deberían tener turno dividido para atender en la mañana y en la tarde las horas con mayor afluencia de clientes, porque los asesores con los que cuenta el departamento no son suficientes para la demanda que tiene el gimnasio.

Gráfica 11
Horario con mayor afluencia de clientes

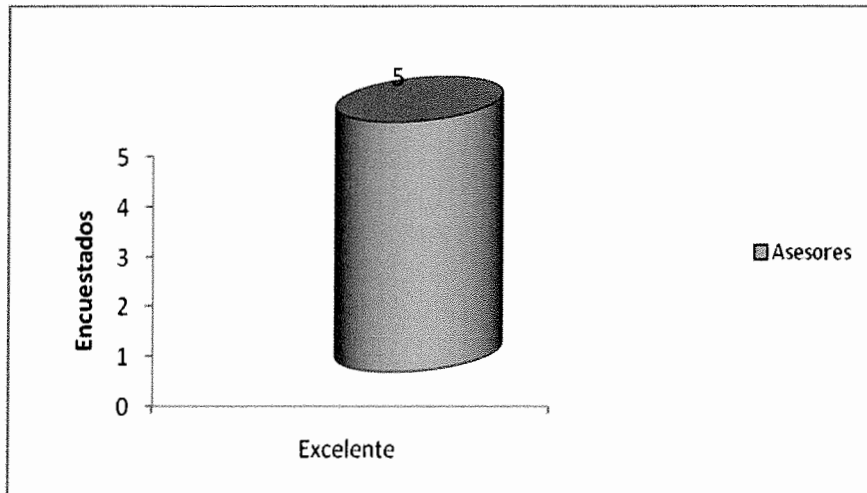


Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Los Asesores y el Gerente de servicio al cliente respondieron que los horarios con mayor afluencia de clientes son de 04:30 a 08:00 horas y de 17:00 a 22:30 horas; de lunes a miércoles. Los asesores y el Gerente de servicio al cliente mencionan que necesitan más personal en los horarios antes mencionados.

Los asesores laboran ocho horas diarias en turnos discontinuos; dos asesores están en el turno A.M. de 04:30 a 12:50 horas, tres asesores están en el turno P.M. el primero de 12:30 a 20:40, el segundo de 13:00 a 21:20 y el tercero de 15:30 a 22:30 horas. Los fines de semana los cinco asesores tienen turnos rotativos, los horarios para sábados son de 06:00 a 11:00, 08:00 a 13:00 horas y 11:00 a 16:00 horas y los horarios para los domingos son dos turnos, el primero de 08:00 a 13:00 horas y el segundo de 09:00 a 14:00 horas.

Gráfica 12
Calificación de su horario de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Todos los asesores de servicio al cliente calificaron excelente el horario de trabajo, porque se acomoda a sus necesidades y les permite realizar sus tareas personales fuera de su horario.

Se observó que a pesar de los horarios el personal es puntual, y están cómodos y satisfechos con su turno de trabajo asignado. Lo observado coincide con la información brindada por los asesores y Gerente de servicio al cliente, respecto a los horarios con mayor afluencia de clientes.

2.4 MEDICIÓN DEL TRABAJO

Actualmente no se cuenta con alguna técnica para determinar el tiempo que tarda un colaborador en llevar a cabo una tarea definida. Tampoco se cuenta con un control para atender al cliente según el servicio que requiere o el orden de llegada, por tanto, no se tiene un tiempo promedio establecido de atención.

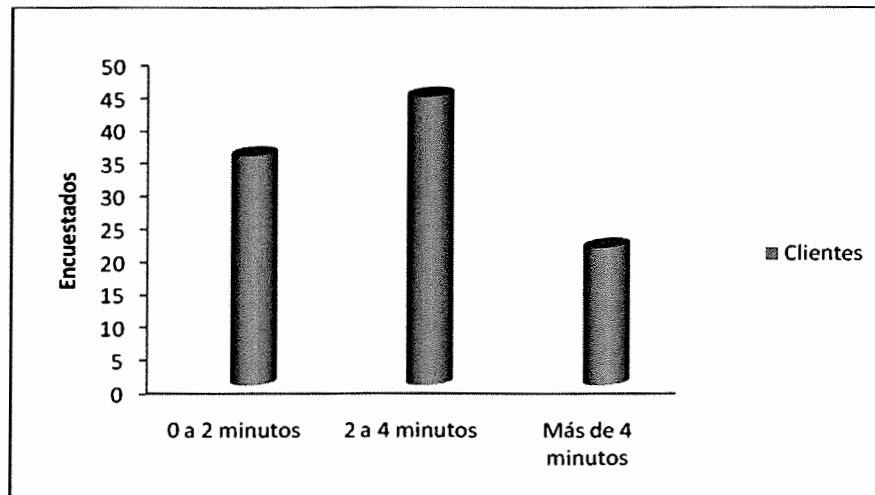
2.4.1 Datos elementales

En los datos elementales se considera la suma del tiempo de cada proceso necesario para que un colaborador realice una tarea. Actualmente, no se tiene medido el tiempo que debe tardar cada actividad que forma parte del proceso de atender las solicitudes de los clientes.

2.4.2 Estudio de tiempos de atención de solicitudes

Inicialmente se encuestó a los asesores y Gerente de servicio al cliente, para saber si contaban con un sistema para atender a los clientes ordenadamente, respondieron que no lo tenía, ya que las personas se acercan al mostrador y cuando ya hay varios clientes, no se sabe quien llegó primero, algunos clientes se molestan porque deben esperar y se les atiende primero a otros que llegaron después. También mencionaron que mientras los asesores atienden a un cliente, realizan otras actividades, prolongando el tiempo de atención, y por esta razón aunque realicen el mismo trámite es distinto el tiempo que tardan con cada cliente.

Gráfica 13
Tiempo que espera para ser atendido cuando realiza una solicitud en recepción



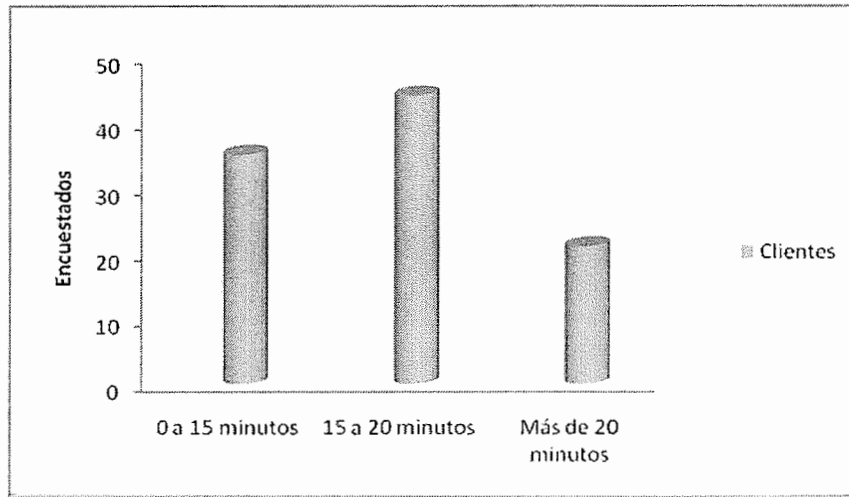
Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

En la encuesta a clientes, 35 respondieron que esperan de 0 a 2 minutos, 44 esperan de 2 a 4 minutos y 21 esperan más de 4 minutos. Todos coincidían que el tiempo que esperan para ser atendidos es distinto, dependiendo del asesor que se encuentre en recepción.

En las visitas realizadas, se observó que constantemente llegan clientes, algunos solo llegan para realizar su entrenamiento, otros llegan porque desean inscribirse o desean hacer algún pago u otra solicitud. Los clientes no hacen cola, solo llegan y se colocan alrededor del mostrador de recepción y permanecen de pie mientras son atendidos. Al estar entre los clientes, se escucharon diferentes comentarios, algunos decían que el servicio era muy lento, que ya se habían cansado de estar esperando y otro de los comentarios era que el trámite que ellos necesitaban hacer era muy sencillo y que tardaban más tiempo esperando para pasar con los asesores.

Con respecto al tiempo de atención, se realizó la pregunta a clientes y la respuesta se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 14
Tiempo de atención de las solicitudes que realiza



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

De un total de 100 clientes, 35 respondieron que el tiempo de atención es de 0 a 15 minutos, 44 respondieron que es de 15 a 20 minutos y 21 clientes respondieron que es más de 20 minutos.

En la observación se constató que no todos se tardan lo mismo en realizar los mismos trámites, y el tiempo de atención para cada cliente depende del horario en que visita el gimnasio, porque algunas veces entran llamadas al gimnasio, o llegan personas a entrenar y necesitan registrar su ingreso, y esto atrasa a la persona que está atendiendo.

Cuadro 9
El gimnasio cuenta con un sistema estructurado, para atender a los clientes ordenadamente

Respuesta	Número de encuestados
Si	0
No	100%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Los asesores respondieron que no cuentan con un sistema estructurado para atender a los clientes, el primero en llegar es el primero en ser atendido, pero algunas veces no se atiende en orden porque algunos clientes que llegaron después pasan primero y los que llegan primero son atendidos de último, pues no se tiene el control exacto de quién llegó primero; y la única forma para detectarlo, es solamente si los clientes se quejan.

El Gerente de servicio al cliente, respondió que no cuentan con un sistema estructurado para atender a los clientes, y considera que ocasiona más desorden en la recepción porque todos los clientes se juntan en el mostrador y empiezan a hablar simultáneamente, esto provoca que los asesores se tarden más tiempo para atender a cada cliente, por las interrupciones que reciben. Además de esto, comenten errores por falta de concentración.

Se observó que cuando hay mayor afluencia de clientes, todos se acercan al mostrador, generando un desorden. Los asesores no tienen una función específica y atienden a cualquier persona sin saber quien llegó primero, o el trámite que desee realizar.

A continuación se muestra la fotografía de recepción, donde puede observarse que los clientes se acercan a recepción, y no existe un orden para que sean atendidos.

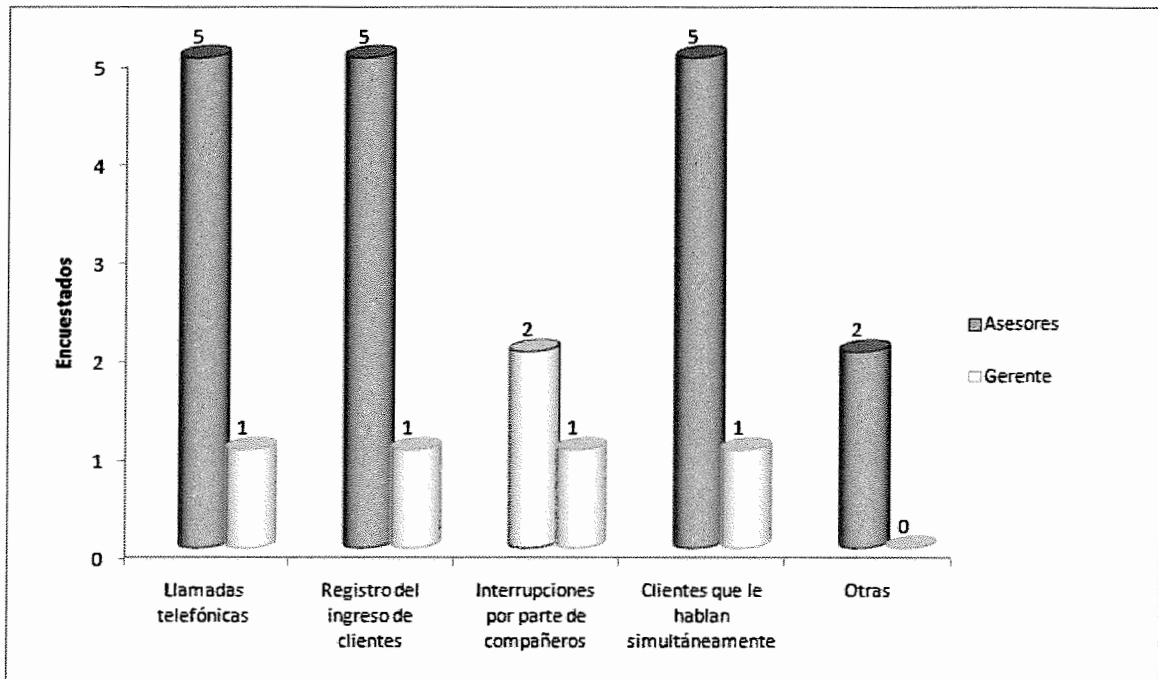
Imagen 10
Orden de atención de los clientes



Fuente: Imagen captada por el investigador en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

En la encuesta se preguntó cuáles son las actividades que provocan que el servicio sea lento, en la gráfica 15 se muestran las respuestas:

Gráfica 15
Actividades que provocan que el servicio sea lento



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

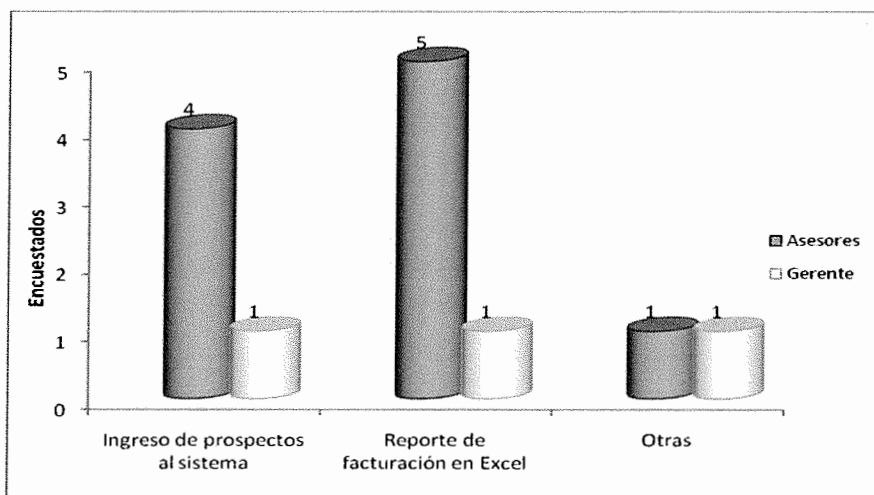
Los asesores de servicio al cliente respondieron que algunas de las actividades que atrasan el proceso de atención al cliente son: llamadas telefónicas, registro del ingreso de clientes, interrupciones por parte de compañeros, clientes que hablan simultáneamente, entre otras. Manifestaron que si se tuvieran a dos personas apoyando específicamente con algunas tareas y se tuviera un orden para atender, sería menor el tiempo en atender a los clientes.

El Gerente de servicio al cliente coincidió con la respuesta de los asesores, y agregó que se necesitaba asignar tareas específicas a cada asesor, para que no sigan realizando tareas simultáneas, y se atiende específicamente a un solo cliente para agilizar el proceso. También existen algunas tareas innecesarias, porque se duplican o simplemente se hacen y no tienen ningún fin específico.

Se observó que los asesores mientras están atendiendo a los clientes, hacen muchas actividades como contestar el teléfono, sellar tickets de parqueo, realizar el registro de clientes al gimnasio, etc., y algunas de estas tareas, no deberían ser responsabilidad del departamento. Debido a que los clientes no hacen cola para ser atendidos, algunas personas se acercaban a recepción y empezaban a preguntarle cosas a los asesores, y ellos por cortesía respondían a sus inquietudes, atendían a dos o tres personas a la vez, y se veía la molestia de los clientes que llegaron primero, por no tener toda la atención y porque de esta forma es más tardado el tiempo en que se les debería de atender.

En la siguiente gráfica, se muestran las respuestas de los asesores, sobre las tareas innecesarias:

Gráfica 16
Actividades que considera son innecesarias, incrementando significativamente el tiempo de atención



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

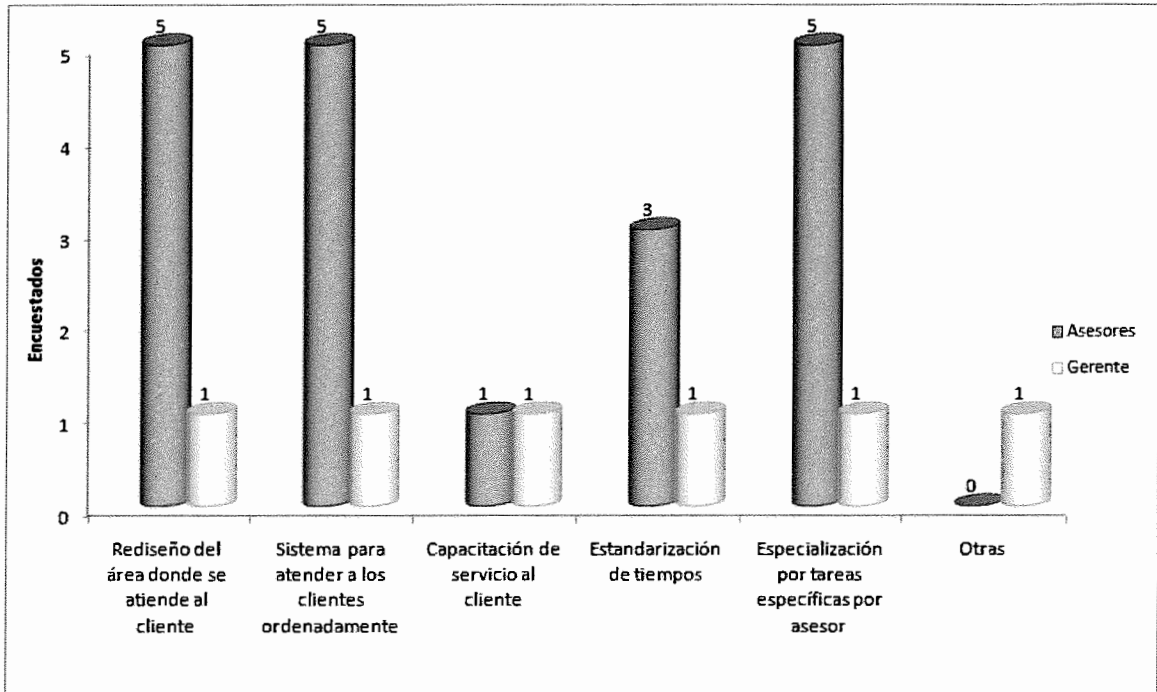
Los asesores indican, que hay actividades que no tiene sentido realizarlas, por ejemplo el reporte de facturación en Excel, ya que existe un programa de facturación electrónica que puede dar un reporte similar, hacer esto toma de 30 a

45 minutos a un asesor, dependiendo de las ventas del día. Además el ingreso de prospectos al sistema, también se duplica, ya que todos los días se llena un reporte de ventas, que incluye los prospectos, y con base en el reporte se le da seguimiento, y no es necesario volver a hacerlo en el sistema.

El Gerente respondió que las actividades que se muestran en la gráfica, incrementan el tiempo de atención y son innecesarias y no le corresponde al departamento de servicio al cliente afectando el tiempo de atención, como el proceso de objetos perdidos, ya que se reciben en recepción, y si el cliente los reclama, es necesario ir a bodega para entregárselos, esto hace que un asesor tenga que salir de su área, desatendiendo a las personas que llegan por trámites administrativos, lo que provoca un servicio más lento, porque hay menos personas disponibles para atender. Otra actividad que atrasa el trabajo de los asesores es sellar tickets de parqueo, porque el Gerente de servicio al cliente considera que se podría encontrar la manera de que sea algún tipo de auto servicio, y así no interrumpa a los asesores.

Se observó que los asesores mientras están atendiendo a los clientes, interrumpen el proceso porque tienen que realizar otras actividades; la reacción de los clientes era molesta, se notaba su incomodidad y desesperación porque no terminaban de atenderlo.

Gráfica 17
Opciones que ayudarían a mejorar el tiempo de atención a los clientes



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Cinco de las personas encuestadas respondieron que rediseñar el área de atención al cliente contribuiría a brindar un mejor servicio, cinco respondieron que lo adecuado es implementar un sistema para atender a los clientes de una forma ordenada, uno respondió que con capacitaciones se puede mejorar el trabajo de los asesores, tres contestaron que la estandarización de tiempos es un buen método para evitar este problema, cinco indicaron que la especialización de tareas por asesor es el camino correcto para solucionar este inconveniente y por último, una persona respondió que pueden existir otras opciones además de las mencionadas anteriormente.

El Gerente de servicio al cliente respondió que todas las opciones pueden ayudar a mejorar el tiempo de atención, agregó que también ayudaría contratar a un asesor más para los horarios con mayor afluencia de clientes.

Debido a que los asesores tienen asignadas muchas funciones, no hay un orden de atención, realizan varias tareas a la vez, porque algunas veces atienden a dos personas simultáneamente, y tardan más tiempo del que deberían, ya que deben ser mucho más cuidadosos para no confundir la información de los clientes; también responden el teléfono o realizan el registro del ingreso de clientes que llegan a hacer ejercicio. Y las opciones principales que ayudarían a mejorar el tiempo de atención según la observación realizada sería rediseñar el área de atención, estandarización de tiempos y especialización de tareas específicas por asesor, y la contratación de dos personas más.

2.4.3 Medición actual de tiempos de atención a solicitudes

Para saber cuál es el tiempo estándar actual, se tomó en cuenta un tiempo de fatiga de treinta minutos y un tiempo de retraso de veinte minutos; el tiempo personal es de veinte minutos. La jornada laboral es de ocho horas diarias.

Cálculo de holgura con una jornada laboral de 8 horas diarias

Tiempo de fatiga: 30 minutos

Tiempo de retraso: 20 minutos

Tiempo personal: 20 minutos

Total de holgura: 70 minutos

Jornada de trabajo = 8 horas (8 horas * 60 minutos = 480 minutos)

Porcentaje de Holgura = $70/480 = 0.1458$

Para este caso se tomó en cuenta el tiempo personal, que es el tiempo que tardan los asesores cuando van al baño o a tomar agua, debido a que si los

colaboradores están incompletos se prolonga el tiempo de espera del cliente y por ende se hace más lento el servicio.

Las fórmulas que se utilizaron son las siguientes:

$$\text{Tiempo promedio} = \frac{\sum \text{observaciones realizadas}}{\text{número de observaciones}}$$

$$\text{Tiempo normal} = \text{tiempo promedio} * \text{factor de calificación}$$

$$\text{Tiempo estándar} = \frac{\text{tiempo normal}}{1 - \text{holgura}}$$

Para determinar el factor de calificación se realizó la evaluación de la habilidad, esfuerzo, condiciones y consistencia para cada elemento de trabajo, utilizando las tablas que se colocaron en el capítulo 1 donde se le da una ponderación a cada elemento de trabajo.

- Habilidad: es el resultado de la experiencia y la aptitud, como coordinación natural y ritmo. Las clases de habilidad pueden ser: malo, aceptable, promedio, bueno excelente y superior.
- Esfuerzo: es una demostración de la voluntad para trabajar con efectividad. Las seis clases de esfuerzo para asignar calificación son: malo, aceptable, promedio, bueno, excelente y excesivo.
- Condiciones: los elementos que afectan las condiciones de trabajo incluyen la temperatura, luz, ruido y ventilación. Las clases de condiciones de trabajo son: malo, aceptable, promedio, bueno, excelente e ideal.
- Consistencia: se debe evaluar mientras está trabajando. Las seis clases de consistencia son: mala, aceptable, promedio, buena, excelente y perfecta.

A continuación se muestran los cuadros para determinar el factor de calificación con base en el sistema Westinghouse para determinar el tiempo estándar de los procedimientos que se realizan en el departamento de servicio al cliente.

Cuadro 10
Factor de calificación para un acuerdo de membresía débito automático

No.	Elemento de trabajo	Habilidades		Esfuerzo		Condiciones		Consistencia	Suma aritmética	Factor de calificación	
1	Llenar datos principales del acuerdo y entregar papelería al cliente	D	0.00	C2	0.20	E	-0.03	C	0.01	0.18	1.18
2	Troquelar tarjeta	C2	0.03	C1	0.05	D	0.00	C	0.01	0.09	1.09
3	Fotocopiar documento de identificación	D	0.00	E1	-0.04	E	-0.03	D	0.00	-0.07	0.93
4	Cálculo del cobro a realizar	C2	0.03	D	0.00	D	0.00	D	0.00	0.03	1.03
5	Realizar cobro	C2	0.03	C2	0.20	D	0.00	D	0.00	0.23	1.23
6	Facturar	C2	0.03	E1	-0.04	E	-0.03	D	0.00	-0.04	0.96
7	Revisar la papelería que llenó el cliente	C1	0.06	D	0.00	D	0.00	C	0.01	0.07	1.07
8	Programar cita de evaluación nutricional y física	D	0.00	E1	-0.04	E	-0.03	D	0.00	-0.07	0.93
9	Entregar papelería al cliente	D	0.00	C2	0.20	D	0.00	C	0.01	0.21	1.21

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Cuadro 11
Factor de calificación para un acuerdo de membresía pre pagada o pago en recepción

No.	Elemento de trabajo	Habilidades		Esfuerzo		Condiciones		Consistencia	Suma aritmética	Factor de calificación	
1	Llenar datos principales del acuerdo y entregar papelería al cliente	D	0.00	C2	0.20	E	-0.03	C	0.01	0.18	1.18
2	Fotocopiar documento de identificación	D	0.00	E1	-0.04	E	-0.03	D	0.00	-0.07	0.93
3	Cálculo del cobro a realizar	C2	0.03	D	0.00	D	0.00	D	0.00	0.03	1.03
4	Realizar el cobro	C2	0.03	C2	0.20	D	0.00	D	0.00	0.23	1.23
5	Facturar	C2	0.03	E1	-0.04	E	-0.03	D	0.00	-0.04	0.96
6	Revisar la papelería que llenó el cliente	C1	0.06	D	0.00	D	0.00	C	0.01	0.07	1.07
7	Programar cita de evaluación nutricional y física	D	0.00	E1	-0.04	E	-0.03	D	0.00	-0.07	0.93
8	Entregar papelería al cliente	D	0.00	C2	0.20	D	0.00	C	0.01	0.21	1.21

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Cuadro 12
Factor de calificación para cobros a clientes

No.	Elemento de trabajo	Habilidades		Esfuerzo		Condiciones		Consistencia		Suma aritmética	Factor de calificación
1	Revisar cuenta en el sistema	B2	0.08	D	0.00	E	-0.03	C	0.01	0.06	1.06
2	Realizar cálculo del cobro	C2	0.03	D	0.00	D	0.00	D	0.00	0.03	1.03
3	Realizar el cobro	C2	0.03	C2	0.20	D	0.00	D	0.00	0.23	1.23
4	Facturar	C2	0.03	E1	-0.04	E	-0.03	D	0.00	-0.04	0.96

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Cuadro 13
Factor de calificación para servicios requeridos con cobro

No.	Elemento de trabajo	Habilidades		Esfuerzo		Condiciones		Consistencia		Suma aritmética	Factor de calificación
1	Revisar cuenta del cliente	B2	0.08	D	0.00	E	-0.03	C	0.01	0.06	1.06
2	Llenar datos en la papelería Explicar al cliente y solicitar firma	D	0.00	C2	0.20	D	0.00	C	0.01	0.21	1.21
3	Realizar cálculo del cobro	B2	0.08	C2	0.20	D	0.00	D	0.00	0.28	1.28
4	Realizar el cobro	C2	0.03	D	0.00	D	0.00	D	0.00	0.03	1.03
5	Realizar el cobro	C2	0.03	C2	0.20	D	0.00	D	0.00	0.23	1.23
6	Facturar	C2	0.03	E1	-0.04	E	-0.03	D	0.00	-0.04	0.96
7	Entregar copia de papelería al cliente	D	0.00	C2	0.20	D	0.00	C	0.01	0.21	1.21

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Cuadro 14
Factor de calificación para servicios requeridos sin cobro

No.	Elemento de trabajo	Habilidades		Esfuerzo		Condiciones		Consistencia	Suma aritmética	Factor de calificación	
		B2	0.08	D	0.00	E	-0.03				C
1	Revisar cuenta del cliente	B2	0.08	D	0.00	E	-0.03	C	0.01	0.06	1.06
2	Llenar datos en la papelería	D	0.00	C2	0.20	D	0.00	C	0.01	0.21	1.21
3	Explicar al cliente y solicitar firma	B2	0.08	C2	0.20	D	0.00	D	0.00	0.28	1.28
4	Entregar copia de papelería al cliente	D	0.00	C2	0.20	D	0.00	C	0.01	0.21	1.21

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Cuadro 15
Factor de calificación para cancelaciones de membresía

No.	Elemento de trabajo	Habilidades		Esfuerzo		Condiciones		Consistencia	Suma aritmética	Factor de calificación	
		B2	0.08	D	0.00	E	-0.03				C
1	Revisar cuenta del cliente	B2	0.08	D	0.00	E	-0.03	C	0.01	0.06	1.06
2	Llenar datos en la papelería	D	0.00	C2	0.20	D	0.00	C	0.01	0.21	1.21
3	Entrevistar al cliente para evitar que cancele membresía	C1	0.06	C2	0.20	E	-0.03	E	-0.02	0.21	1.21
4	Explicar al cliente y solicitar firma	B2	0.08	C2	0.20	D	0.00	D	0.00	0.28	1.28
5	Entregar copia de papelería al cliente	D	0.00	C2	0.20	D	0.00	C	0.01	0.21	1.21

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Para realizar el estudio de tiempos, se hizo la definición de los elementos que componen las tareas a realizar por los asesores del departamento de servicio al cliente. Usando un cronómetro se midió el tiempo de cada elemento, se calculó el tiempo total y promedio y tomando como base el factor de calificación, se hizo el cálculo del tiempo normal. Posteriormente, se incluyó el tiempo de holgura que es de 0.1458, para tener el dato del tiempo estándar.

A continuación, se presenta la situación real de la medición de tiempos realizada para los principales procesos que ejecutan los asesores de servicio al cliente.

Cuadro 16
Medición del tiempo estándar actual de un acuerdo de membresía débito automático

No	Elemento de trabajo	Observaciones en minutos					Suma total	Tiempo promedio	Factor de calificación	Tiempo normal	Porcentaje de holgura	Tiempo estándar
		1	2	3	4	5						
1	Llenar datos principales del acuerdo y entregar papelería al cliente	2.32	2.48	2.74	2.63	2.53	12.7	2.54	1.18	3.00	0.1458	3.51
2	Troquelar tarjeta	0.25	0.33	0.31	0.29	0.35	1.53	0.31	1.09	0.33	0.1458	0.39
3	Fotocopiar documento de identificación	0.52	0.75	0.65	0.73	0.58	3.23	0.65	0.93	0.60	0.1458	0.70
4	Cálculo del cobro a realizar	0.33	0.27	0.38	0.41	0.36	1.75	0.35	1.03	0.36	0.1458	0.42
5	Realizar cobro	1.03	1.11	1.09	1.05	1.15	5.43	1.09	1.23	1.34	0.1458	1.56
6	Facturar	2.43	2.30	2.33	2.47	2.39	11.92	2.38	0.96	2.29	0.1458	2.68
7	Revisar la papelería que llenó el cliente	3.89	3.77	3.98	3.67	3.99	19.3	3.86	1.07	4.13	0.1458	4.84
8	Programar cita de evaluación nutricional y física	4.57	4.65	4.50	4.31	4.78	22.81	4.56	0.93	4.24	0.1458	4.97
9	Entregar papelería al cliente	0.73	0.85	0.76	0.68	0.81	3.83	0.77	1.21	0.93	0.1458	1.09
TOTALES										17.22		20.15

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Cuando los asesores de servicio al cliente, llenaban la papelería para un acuerdo de membresía débito automático, se observó que habían herramientas, como la troqueladora, que solo tienen una, y no siempre la dejan en el mismo lugar, entonces tienen que buscarla y eso representa tiempo adicional. También se observó que mientras atienden al cliente, siguen haciendo otras tareas, como el corte de caja, contestar teléfono, etc., esto hace que el tiempo en que atienden al cliente tarde más de lo esperado. Otro punto que interfiere es que no todos los asesores tardan lo mismo en las tareas que conforman llenar el acuerdo de membresía débito automático.

Cuadro 17
Medición del tiempo estándar actual de un acuerdo de membresía de un plan pre pagado o pago en recepción

No	Elemento de trabajo	Observaciones en minutos					Suma total	Tiempo promedio	Factor de calificación	Tiempo normal	Porcentaje de holgura	Tiempo estándar
		1	2	3	4	5						
1	Llenar datos principales del acuerdo y entregar papelería al cliente	2.36	2.54	2.87	2.77	2.65	13.19	2.64	1.18	3.11	0.1458	3.64
2	Fotocopiar documento de identificación	0.45	0.60	0.47	0.33	0.54	2.39	0.48	0.93	0.44	0.1458	0.52
3	Cálculo del cobro a realizar	0.15	0.22	0.26	0.19	0.23	1.05	0.21	1.03	0.22	0.1458	0.25
4	Realizar el cobro	0.39	0.64	0.59	0.57	0.55	2.74	0.55	1.23	0.67	0.1458	0.79
5	Facturar	2.41	2.33	2.37	2.44	2.46	12.01	2.40	0.96	2.31	0.1458	2.70
6	Revisar la papelería que llenó el cliente	3.97	3.75	3.88	3.91	3.82	19.33	3.87	1.07	4.14	0.1458	4.84
7	Programar cita de evaluación nutricional y física	4.57	4.56	4.47	4.41	4.63	22.64	4.53	0.93	4.21	0.1458	4.93
8	Entregar papelería al cliente	0.65	0.71	0.79	0.73	0.68	3.56	0.71	1.21	0.86	0.1458	1.01
TOTALES										15.96		18.69

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Los asesores realizan diversas actividades mientras atienden a los clientes que solicitan acuerdos de membresía pre pago, esto aumenta el tiempo de atención.

El tiempo promedio que tardan los asesores en atender a un cliente que solicita un acuerdo de membresía en un plan pre pago o pago en recepción fue de 18.69 minutos.

Se observó que cuando los asesores de servicio al cliente llenan este tipo de papelería, necesitan concentrarse en lo que hacen, porque si tienen alguna interrupción, tienen que volver a revisar lo que ya tenían avanzado para continuar atendiendo al cliente.

Cuadro 18
Medición del tiempo estándar actual de cobros a clientes

No	Elemento de trabajo	Observaciones en minutos					Suma total	Tiempo promedio	Factor de calificación	Tiempo normal	Porcentaje de holgura	Tiempo estándar
		1	2	3	4	5						
1	Revisar cuenta en el sistema	4.98	4.77	4.86	4.91	4.83	24.35	4.87	1.06	5.16	0.1458	6.04
2	Realizar cálculo del cobro	0.98	0.93	0.95	0.91	0.89	4.66	0.93	1.03	0.96	0.1458	1.12
3	Realizar el cobro	0.42	0.57	0.55	0.47	0.51	2.52	0.50	1.23	0.62	0.1458	0.73
4	Facturar	0.73	0.69	0.77	0.67	0.75	3.61	0.72	0.96	0.69	0.1458	0.81
TOTALES										7.44		8.70

90

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

El cobro a clientes se cuando los clientes se acercan a recepción a pagar su mensualidad. Se observó que el proceso de cobros a clientes es relativamente rápido, y las variaciones en el tiempo de atención entre cada asesor, generalmente se da mientras revisa la cuenta. Además de esto, los asesores siempre reciben interrupciones mientras realizan este proceso, y el promedio de tiempo para atender a un cliente es de 8.70 minutos.

Cuadro 19
Medición de tiempo estándar actual de servicios requeridos con cobros a clientes

No	Elemento de trabajo	Observaciones en minutos					Suma total	Tiempo promedio	Factor de calificación	Tiempo normal	Porcentaje de holgura	Tiempo estándar
		1	2	3	4	5						
1	Revisar cuenta del cliente	4.13	4.25	4.19	4.35	4.32	21.24	4.25	1.06	4.50	0.1458	5.27
2	Llenar datos en la papelería	2.89	2.63	2.50	2.79	2.86	13.67	2.73	1.21	3.31	0.1458	3.87
3	Explicar al cliente y solicitar firma	1.36	1.32	1.23	1.27	1.36	6.54	1.31	1.28	1.67	0.1458	1.96
4	Realizar cálculo del cobro	0.61	0.58	0.50	0.47	0.66	2.82	0.56	1.03	0.58	0.1458	0.68
5	Realizar el cobro	0.39	0.55	0.53	0.49	0.55	2.51	0.50	1.23	0.62	0.1458	0.72
6	Facturar	0.81	0.77	0.75	0.73	0.79	3.85	0.77	0.96	0.74	0.1458	0.87
7	Entregar copia de papelería al cliente	0.98	0.87	0.94	0.89	0.99	4.67	0.93	1.21	1.13	0.1458	1.32
TOTALES										12.55		14.70

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Los servicios requeridos con cobros a clientes se realizan cuando ya inició el mes y el cliente paga un proporcional de las clases que recibirán para terminar el mes, esto se da en el caso de entrenadores personales, entrenadores de natación y clases de entrenamiento funcional o sesiones de plan nutricional. Se observó que para completar los servicios requeridos, los asesores de servicio al cliente deben llenar algunas partes obligatorias, y sería ideal que no recibieran ningún tipo de distracción mientras lo hacen, porque tardan varios minutos llenando la papelería. En promedio el tiempo es de 14.70 minutos para atender a un cliente.

Cuadro 20
Medición del tiempo estándar actual de servicios requeridos sin cobro

No	Elemento de trabajo	Observaciones en minutos					Suma total	Tiempo promedio	Factor de calificación	Tiempo normal	Porcentaje de holgura	Tiempo estándar
		1	2	3	4	5						
1	Revisar cuenta del cliente	4.32	4.44	4.56	4.39	4.43	22.14	4.43	1.06	4.69	0.1458	5.49
2	Llenar datos en la papelería	2.85	2.77	2.62	2.81	2.88	13.93	2.79	1.21	3.37	0.1458	3.95
3	Explicar al cliente y solicitar firma	0.48	0.55	0.49	0.53	0.58	2.63	0.53	1.28	0.67	0.1458	0.79
4	Entregar copia de papelería al cliente	0.87	0.93	0.96	0.88	0.85	4.49	0.90	1.21	1.09	0.1458	1.27
TOTALES										9.82		11.50

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Es un proceso un poco más rápido que el anterior, ya que no requiere realizar ningún cobro, debido a que el cliente únicamente está realizando una actualización, o solicita agregar a su cuenta un servicio que empezará a utilizar el próximo mes. Se hizo la observación a los asesores, y ellos deben ser cuidadosos al llenar la papelería, y muchas veces reciben interrupciones mientras atienden al cliente. El tiempo promedio en atender a un cliente que solicitan un servicio requerido y no se realiza cobro es de 1.50 minutos.

Cuadro 21
Medición del tiempo estándar actual de cancelación de membresía

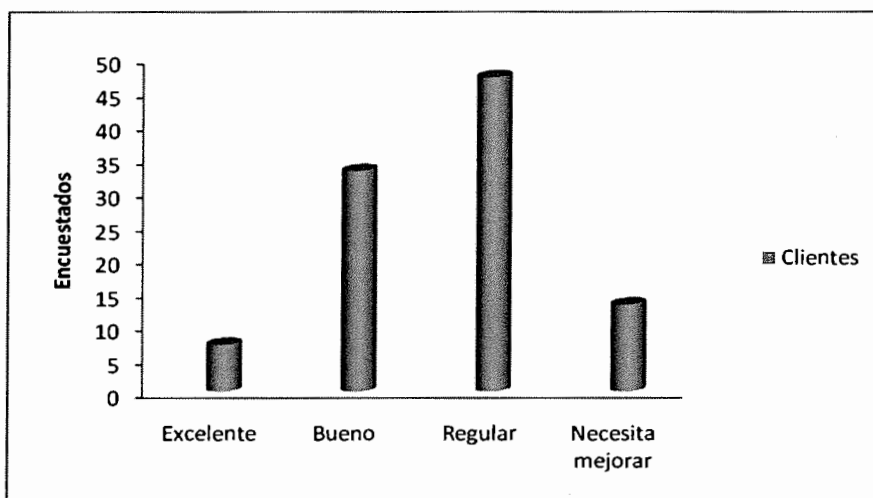
No	Elemento de trabajo	Observaciones en minutos					Suma total	Tiempo promedio	Factor de calificación	Tiempo normal	Porcentaje de holgura	Tiempo estándar
		1	2	3	4	5						
1	Revisar cuenta del cliente	2.19	2.22	2.17	2.30	2.26	11.14	2.23	1.06	2.36	0.1458	2.76
2	Llenar datos en la papelería	2.01	2.13	2.15	2.03	2.11	10.43	2.09	1.21	2.52	0.1458	2.95
3	Entrevistar al cliente para evitar que cancele membresía	5.01	5.13	5.07	4.99	5.12	25.32	5.06	1.21	6.13	0.1458	7.17
4	Explicar al cliente y solicitar firma	1.25	1.34	1.33	1.29	1.37	6.58	1.32	1.28	1.68	0.1458	1.97
5	Entregar copia de papelería al cliente	0.25	0.33	0.28	0.38	0.36	1.60	0.32	1.21	0.39	0.1458	0.45
TOTALES										13.08		15.32

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

∞ Al momento que los asesores de servicio al cliente llenan las cancelaciones de membresía, se observó que realizan una entrevista al cliente, para conocer qué fue lo que le desmotivó para continuar en el gimnasio y buscar la manera de convencerlo para que no se retire. Podría decirse que es una de las tareas de mayor importancia, ya que deben prestar toda la atención en el cliente para hacerlo sentir escuchado con el objetivo que continúe en el gimnasio. El tiempo de atención promedio es de 11.58 minutos para un cliente que cancela membresía.

Finalmente, se preguntó como calificaba el servicio brindado a los clientes en el gimnasio, tomando como base toda la situación, y los resultados son los siguientes:

Gráfica 18
Servicio que brindan los asesores de servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Al preguntarle a los clientes como consideraban que era el servicio que brindan los asesores de servicio al cliente 7 respondieron excelente, 33 bueno, 47 regular y 13 necesita mejorar. Mencionaban que los asesores son muy amables, pero algunos de ellos realizan su trabajo muy despacio y esto genera molestia para el cliente.

Como se muestra en la gráfica las respuestas regular y necesita mejorar suman más del 50%, esto es un indicador que se debe considerar. Se observó que el servicio que brindan los asesores tiende a ser variable en lo que respecta a la calidad de atención, dentro de los factores que influyen en brindar una atención buena o mala están: el número de clientes que atienden al mismo tiempo y no

contar con el equipo tecnológico y herramientas necesarias para hacer su trabajo.

2.5 RESUMEN

En el presente capítulo, se proporcionó información general del gimnasio, donde se da a conocer su historia, a que se dedica, como está conformada su estructura y su filosofía empresarial, con el fin de comprender el giro del negocio.

Se planteó la situación actual, basándose en el trabajo de campo, donde se realizaron encuestas, observaciones y entrevistas a los asesores y al Gerente de servicio al cliente, con la finalidad de obtener información histórica y de primera mano, observándose las debilidades y fortalezas del departamento.

Se presentan las funciones, distribución del área y condiciones de trabajo de los asesores de servicio al cliente, que sirvieron para indagar sobre las deficiencias en el tiempo de atención y procedimientos de las tareas que realizan. Se pudo observar que el tiempo de atención varía de acuerdo a la cantidad de clientes que lleguen al gimnasio, porque necesitan realizar tareas simultáneas, como contestar el teléfono, realizar el registro del ingreso de clientes, sellar tickets de parqueo, etc. Además, existen tareas que son innecesarios o que le corresponden a otro departamento y se realizan en el departamento de servicio al cliente.

Para brindar un mejor servicio en general, es importante mencionar que actualmente no se tiene una distribución adecuada del departamento, las herramientas de trabajo están mal ubicadas y se necesita mejorar la tecnología. Derivado de ello, es necesario mejorar las condiciones de trabajo para que los asesores estén más cómodos y en consecuencia sean más eficientes.

Es de suma importancia que los asesores de servicio al cliente conozcan y apliquen el manual de servicio al cliente, conozcan las políticas del departamento y también cumplan con los procedimientos del departamento.

Se identificó que los asesores de servicio al cliente realizan múltiples funciones, y en algunos casos cometen errores por ejemplo por duplicar ingresos al sistema o facturas, existe un descriptor de puestos general, y es el que aplican para todos todo el tiempo.

El Gerente de servicio al cliente imparte capacitaciones, pero no tiene definido un programa con fechas y temas a tratar. También es necesario mejorar la supervisión de los asesores, brindando retroalimentación cuando sea necesario, para ayudarlos a que mejoren continuamente su trabajo.

Actualmente no se cuenta con una técnica para medir los tiempos que tarda cada asesor en atender a un cliente, provocando que para algunas personas el servicio recibido sea más lento que para otras.

CAPÍTULO III

DISEÑO Y MEDICIÓN DEL TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN UN GIMNASIO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 JUSTIFICACIÓN

En el capítulo dos se incluye la situación actual del gimnasio, las observaciones y resultados obtenidos en las encuestas que se realizaron en el trabajo de campo. Se encontró que los asesores de servicio al cliente tienen las mismas funciones, no existe especialización del trabajo, y esto provoca que se prolongue el tiempo de atención, sobre todo, en horarios de mayor afluencia de clientes.

Otro punto importante, es que la distribución del área es inadecuada, porque los escritorios para atender al cliente están ubicados en lugares que obstruyen el paso, cuando los asesores necesitan utilizar su equipo de trabajo; por tal motivo, es necesario proponer un cambio en la distribución del área y con ello reducir el tiempo de atención, organizando la forma de atender a los clientes para tener más orden, tomando en cuenta que si los asesores de servicio al cliente, se especializan en hacer ciertas tareas a la vez, reducirán considerablemente el tiempo de servicio.

Con base en lo que se describe anteriormente, se realiza la propuesta de solución al problema planteado, donde se brinde a la empresa las herramientas necesarias para implementarla.

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 Realizar una propuesta basada en los resultados obtenidos en el estudio, que se adecue a la situación actual encontrada, para reducir el tiempo de atención al cliente.

3.2.2 Brindar las herramientas necesarias al gimnasio, para medición del tiempo estándar, especialización del trabajo y evaluación del desempeño que les facilite la comprensión y puesta en práctica de la propuesta.

3.3 PLAN DE ACCIÓN

A continuación se presenta el plan de acción, para brindar una guía que le sirva de orientación al momento que se decida implementar el presente aporte propositivo. El plan de acción contiene los elementos básicos en cada una de las propuestas a desarrollar, estos son: los objetivos a alcanzar, las actividades a realizar, la secuencia cronológica que se debe seguir, los recursos necesarios y los puestos responsables de realizarlas.

Tabla 5
Plan de acción para el departamento de servicio al cliente
propuesta para un gimnasio ubicado en la ciudad de Guatemala

No.	Actividades	Objetivo	Fecha		Responsable	Recursos	Presupuesto
			Inicio	Fin			
1	Redistribución del área de trabajo donde se encuentran los asesores	Implementar el diseño propuesto del área de trabajo, para mejorar el espacio físico y la adecuada ubicación del mobiliario y equipo de trabajo según sus funciones, de manera que repercuta en la reducción del tiempo de atención y aumente el nivel de satisfacción del cliente	ene-16	Indefinido	Gerente general	Empresa subcontratada para elaboración del mueble de recepción	Q 3,500.00
2	Rediseñar los puestos	Implementar el rediseño del puesto de asesor de servicio al cliente, para que cada uno sea responsable de sus funciones y atribuciones y cumpla con los estándares de tiempo y nivel de satisfacción del cliente.	ene-16	Indefinido	Gerente de recursos humanos	N/A	N/A
3	Realizar las mediciones de tiempos trimestralmente en las estaciones con los asesores de servicio	Monitorear periódicamente el cumplimiento del tiempo estándar para aumentar el nivel de satisfacción del cliente	Enero, Abril, Agosto y Diciembre de cada año	Indefinido	Gerente de servicio al cliente	Formato para anotar tiempos (ver anexo 3)	N/A
4	Realizar capacitaciones periódicamente sobre la importancia de la eficiencia en el trabajo y satisfacción al cliente	Brindar los conocimientos, habilidades necesarias y actitudes adecuadas para atender al cliente, que contribuyan a aumentar su nivel de satisfacción en la atención y servicio prestado, como en reducir tiempos de atención y cumplir con el tiempo estándar	Pendiente de definir por el gimnasio	Indefinido	Gerente de servicio al cliente	Cañonera, computadora, material impreso, refrigerio, programa de capacitación	Q 150.00
5	Medir el impacto de las capacitaciones relacionados con el cumplimiento del tiempo estándar	Contar con indicadores que reflejen que el personal esté altamente capacitado para atender y satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes	Se programan una semana después de impartida la capacitación	Indefinido	Gerente de servicio al cliente	Cañonera, computadora, material impreso, refrigerio	Q 150.00
6	Realizar la evaluación del desempeño a los asesores de servicio al cliente	Implementar el formato de evaluación del desempeño propuesto, para verificar el cumplimiento de las funciones y atribuciones que requiere cada puesto de trabajo y dar a conocer el cumplimiento del tiempo estándar de cada asesor	Enero, Abril, Agosto y Diciembre de cada año	Indefinido	Gerente de servicio al cliente	Formato de evaluación del desempeño	Q 500.00
Total							Q 4,300.00

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

3.4 PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

En el estudio realizado, y en las encuestas, surgió la necesidad de redistribuir el área del departamento, debido a la mala ubicación de los lugares de trabajo de los asesores y que el mobiliario, equipo y útiles de oficina están en lugares no adecuados.

La ubicación de los lugares de trabajo de los puestos planteados quedaría de la forma siguiente:

- **Recepcionista:** estará ubicado en el mostrador, en la computadora frente al molinete, para dar la bienvenida al cliente y estar al frente para dar información a las personas que lo necesiten, cuenta con teléfono para responder todas las llamadas que entran al gimnasio
- **Cajero:** estará ubicado en el mostrador, en la computadora que se encuentra en la parte derecha, cuenta con POS para realizar los cobros y acceso a la fotocopidora si la necesitara
- **Los asesores de servicio al cliente:** estarán ubicados en los dos escritorios, cada uno con una computadora, teléfono para realizar las llamadas de seguimiento a prospectos, troqueladora para tarjetas y acceso a la fotocopidora

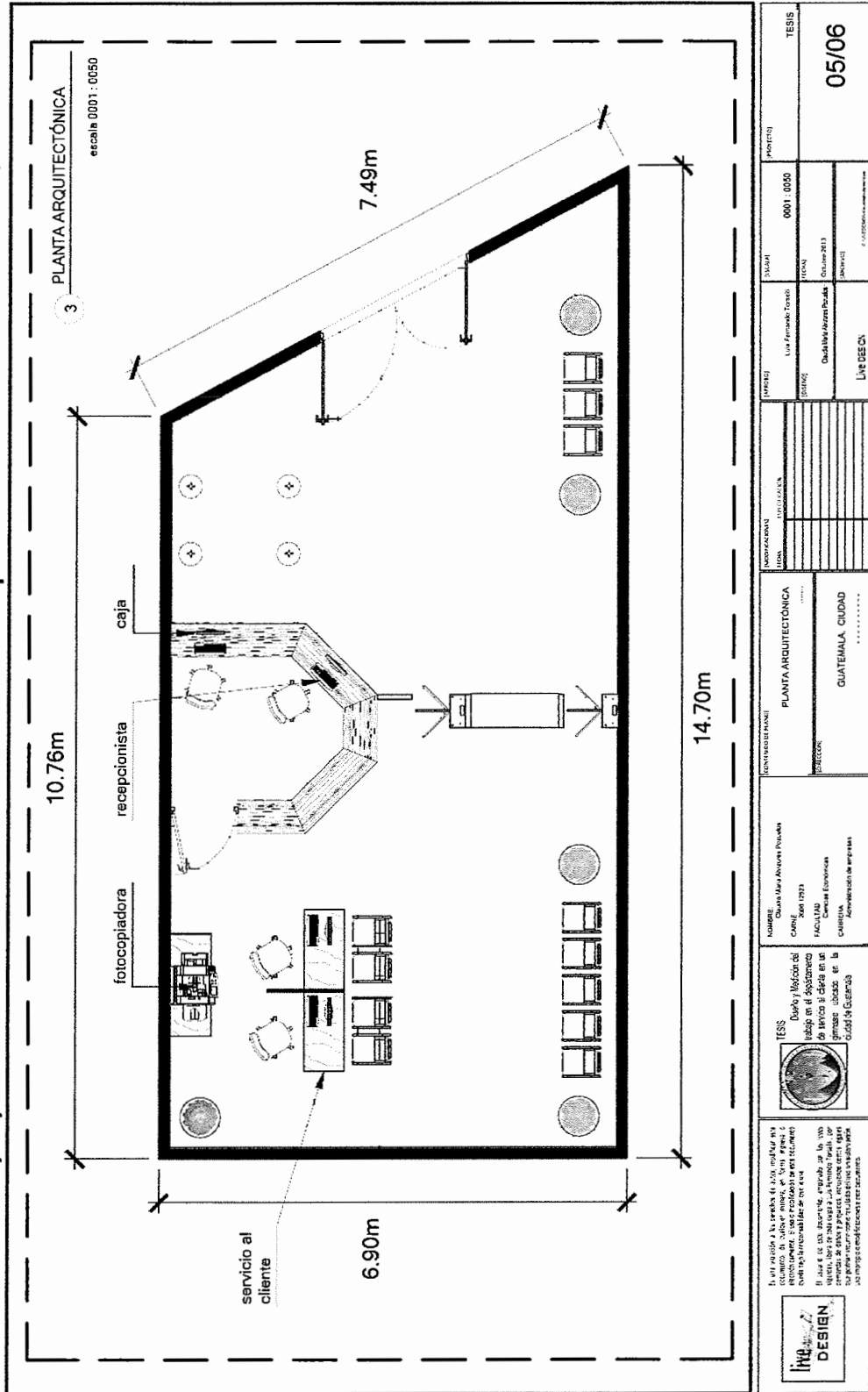
Los cambios propuestos del mobiliario y equipo de trabajo reflejados en el mapa de ubicación son los siguientes:

- **Ubicación de la fotocopidora:** se movió a la parte de atrás de los escritorios
- **Sillas de espera** frente a los escritorios para formar una cola mientras los clientes esperan a pasar al escritorio
- **La computadora de caja,** anteriormente se ubicaba en el lado izquierdo del escritorio, y se propone colocarla en la parte derecha del escritorio

- Frente a la computadora de caja se propone colocar unas bandas para marcar una fila y mejorar el orden para atender a los clientes. Además hay sillas donde pueden esperar las personas que acompañan a quien realizará el pago

A continuación, se ilustran los cambios descritos anteriormente en un plano de distribución de la planta de trabajo del departamento de servicio al cliente.

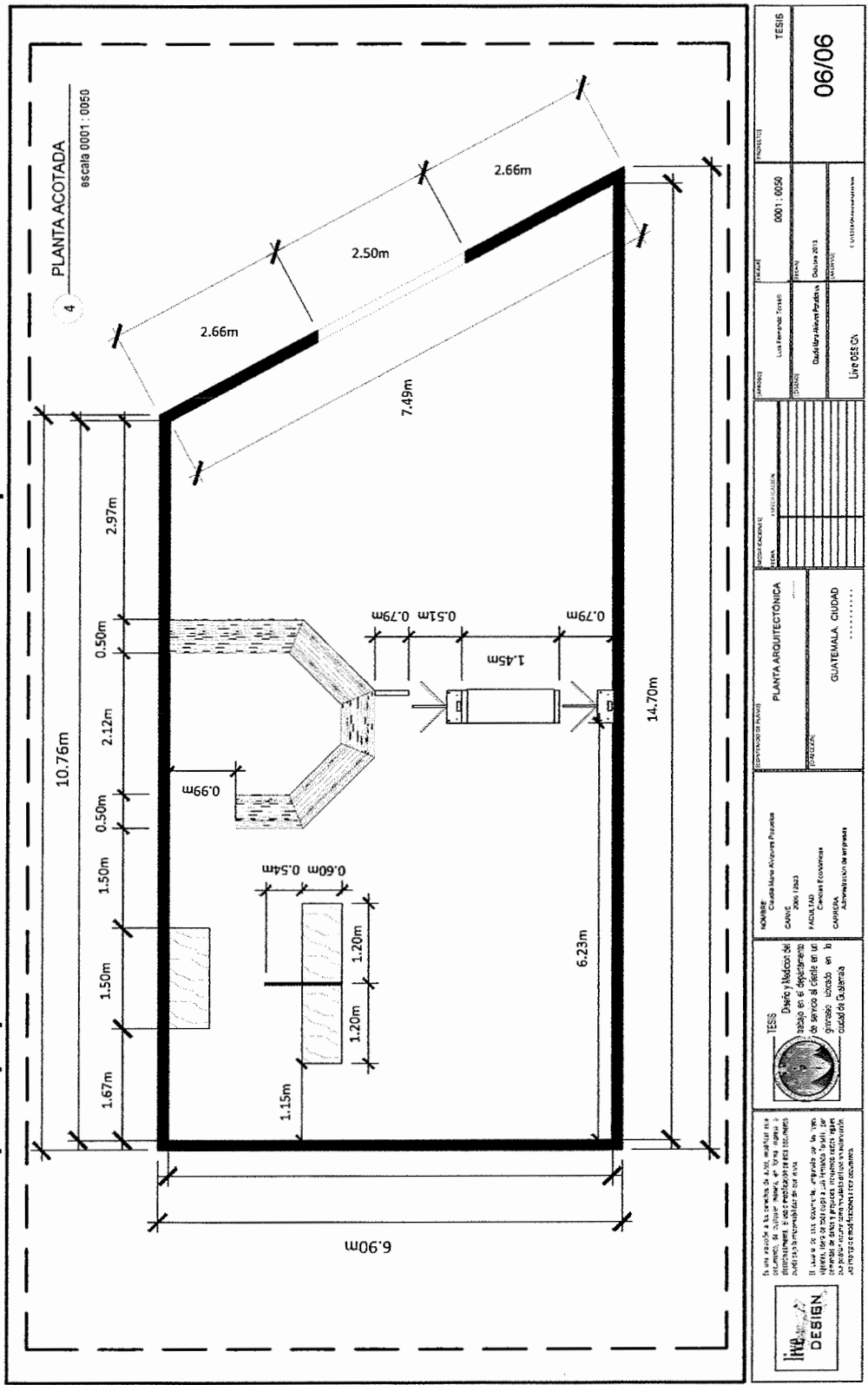
Imagen 11
Plano propuesto de la distribución del área del departamento de servicio al cliente



<p>El autor declara que el contenido de este documento es original y que no ha sido copiado de otro documento. Si se detecta alguna copia de este documento, el autor se hace responsable de los daños que se ocasionen.</p> <p>El autor de este documento declara que el contenido de este documento es original y que no ha sido copiado de otro documento. Si se detecta alguna copia de este documento, el autor se hace responsable de los daños que se ocasionen.</p>		<p>TESS Diseño y Construcción de Edificios y Obras de Ingeniería y Arquitectura en la Ciudad de Guatemala</p>	Nombre: Guía para la Construcción de Edificios Código: 2001 1021 Facultad: Arquitectura Carrera: Arquitectura de Edificios	INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUATEMALA DEPARTAMENTO: GUATEMALA, CIUDAD DE GUATEMALA	AUTOR: Luis Fernando Torres INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUATEMALA FECHA: Octubre 2013	PROYECTO: 0001 - 0050 ESCALA: 0001 : 0050	PLANIFICADO: 05/06
			INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUATEMALA DEPARTAMENTO: GUATEMALA, CIUDAD DE GUATEMALA	INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUATEMALA DEPARTAMENTO: GUATEMALA, CIUDAD DE GUATEMALA	INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUATEMALA DEPARTAMENTO: GUATEMALA, CIUDAD DE GUATEMALA	INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUATEMALA DEPARTAMENTO: GUATEMALA, CIUDAD DE GUATEMALA	

Fuente: Elaboración propia, con base en observación directa, realizada en un gimnasio ubicado en la ciudad de Guatemala, octubre de 2013.

Imagen 12
Medidas del plano propuesto de la distribución del área del departamento de servicio al cliente



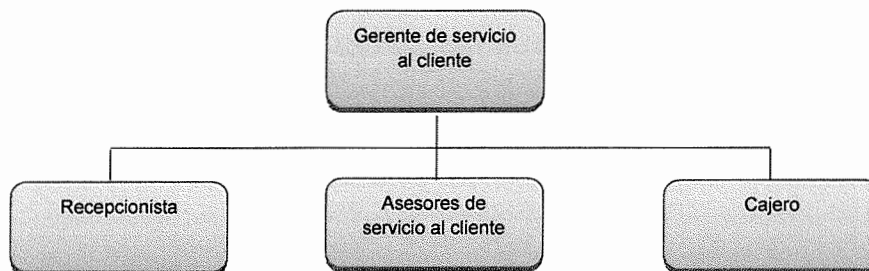
Fuente: Elaboración propia, con base en observación directa, realizada en un gimnasio ubicado en la ciudad de Guatemala, octubre de 2013.

3.5 PROPUESTA DEL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

En las encuestas realizadas a los asesores y Gerente de servicio al cliente, se determinó que no hay tareas específicas para cada asesor. Los asesores cometen errores por no tener un orden ya que realizan múltiples tareas y el tiempo de atención es variable. Otro problema que se da, es en los cobros, porque todos los asesores cobran, y a menudo se descuadra la caja por faltantes. Por este motivo, es necesario que cada asesor realice determinadas atribuciones relacionadas con el servicio al cliente y tenga claras sus funciones para poder evaluar su eficiencia en el trabajo y verificar si cumple con el tiempo estándar correspondiente.

Se encontró la necesidad de crear los puestos de: Recepcionista, asesor de servicio al cliente y cajero. Tomando en cuenta que ya hay cinco personas, se sugiere que dos de ellos sean recepcionistas uno en el turno A.M. y el segundo en el turno P.M. y tres asesores de servicio al cliente, uno por cada turno; y el tercero en turno mixto, se propone contratar a dos cajeros, el primero para el turno A.M. y el segundo para el turno P.M.

Imagen 13
Organigrama Especifico del Departamento de Servicio al Cliente de un Gimnasio Ubicado en la Ciudad de Guatemala



Fuente: Elaboración propia, con base en propuesta realizada para un gimnasio ubicado en la ciudad de Guatemala, abril de 2015.

El objetivo del recepcionista es darles la bienvenida a los clientes que visitan el gimnasio, brindar asesoría y orientación a los clientes sobre sus necesidades, deseos y expectativas, contestar las llamadas telefónicas del Gimnasio y realizar el proceso de registro de clientes, y finalmente referir con el cajero o asesor a las personas que llegan a realizar un trámite o requiera pagar algún servicio.

El asesor de servicio al cliente, se enfocará únicamente en realizar los trámites administrativos que los clientes solicitan, con la idea de atender al cliente sin interrupciones, tales como: llamadas telefónicas, registro de ingreso de clientes, clientes que hablan simultáneamente, entre otras. Lo ideal es tener un segundo asesor con horario discontinuo, para que apoye en las horas con mayor afluencia de clientes; sin embargo, en estos casos pueden apoyarse con la recepción, en caso que el recepcionista se encuentre sin atender clientes o en espera.

El cajero será el único responsable de realizar cualquier tipo de cobro, ya sea de pago de mensualidades o servicios adicionales; de esta manera se evitarán problemas con faltantes de caja, y se atenderán de mejor forma los clientes según el trámite que necesiten.

Para mejorar la distribución de funciones y reasignar las atribuciones y responsabilidades de los colaboradores de servicio al cliente, a continuación se adjunta la propuesta de los descriptores de puestos para el departamento de servicio al cliente, el cual detalla con mayor profundidad los aspectos siguientes por puesto de trabajo: Identificación del puesto, la descripción del puesto incluye su naturaleza, atribuciones, nivel de autoridad y responsabilidad; los canales de comunicación interna y externa y finalmente los detalles que describen las especificaciones del puesto, lo que significa el perfil del puesto, para cotejar con el perfil de la persona en caso de que se requiera contratar, capacitar, evaluar o promover.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN GENERAL

Nombre del puesto:	Gerente de servicio al cliente
Número de plazas:	1
Ubicación física:	Gimnasio
Inmediato superior:	Ninguno
Subalternos:	Asesores de servicio al cliente

2. DESCRIPCIÓN

A. Naturaleza del puesto:	Responsable de supervisar y coordinar que se cumpla el servicio al cliente dentro del área de recepción y canalizar los problemas adecuadamente hacia las áreas que corresponden
B. Atribuciones:	Liderar y desarrollar al equipo de personas de que reciben y atienden en sus gestiones a los clientes del gimnasio
	Atender a los casos especiales con clientes a través de inconformidades, quejas, sugerencias o comentarios, garantizando su seguimiento y retroalimentación
	Manejo de control de papelería, material y útiles: servicios, tarifarios, cancelaciones, contratos, carnets, cintas para POS, tinta, etc.
	Supervisar el manejo de proceso de alquiler y revisión mensual de lockers a clientes
C. Autoridad:	Para convocar y dirigir reuniones con gerentes
D. Responsabilidades:	En el manejo de la información y documentos que recibe, entrega o envía como parte de sus atribuciones
	Que se cumplan las normas de comportamiento
	Sobre el equipo asignado para realizar sus atribuciones

3. COMUNICACIÓN

Ascendente:	Gerente General
Descendente:	Personal a su cargo
Horizontal:	Gerentes de otras áreas
Externa:	Clientes

4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Estudios universitarios en administración de empresas o su equivalente
Experiencia:	En atención a clientes que presenten casos especiales o excepciones. Seguimiento de solicitudes o sugerencias recibidas en el buzón. Elaboración de reportes. Dirección de personal
Conocimientos:	Establecimiento de estándares de servicios. Relaciones públicas, trabajo y manejo de personal, buenas relaciones humanas
Habilidades:	Para solución de problemas, atender clientes, liderar al personal bajo su cargo y planificar
Actitudes:	Responsabilidad, cortesía, autocontrol, desarrollo de relaciones de interpersonales, flexibilidad, innovación, integridad, motivación, preocupación por la imagen, respeto, trabajo en equipo, vocación de servicio, entre otras

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN GENERAL

Nombre del puesto:	Recepcionista
Número de plazas:	2 (una por turno)
Ubicación física:	Gimnasio
Inmediato superior:	Gerente de servicio al cliente
Subalternos:	Ninguno

2. DESCRIPCIÓN

A. Naturaleza del puesto:	Brindar una excelente asesoría de los servicios a clientes actuales, solucionando sus inquietudes, según las necesidades que tengan, logrando una alta calidad de servicio
B. Atribuciones:	Solucionar los problemas y dudas de clientes o canalizarlos adecuadamente a cada área, brindando respuestas en forma eficaz
	Ser responsable del proceso de registro de clientes dándole la bienvenida, revisando el estado de su cuenta y asegurando que porte el debido carné para realizar su ingreso, o direccionarlos, con la persona que los debe atender, según sea el motivo de su visita
	Coordinar la recepción de correspondencia para las demás áreas
	Ser responsable de contestar las llamadas y atenderlas o transferirlas a la persona que corresponde
	Ser responsable de llenar la papelería correspondiente de las solicitudes realizadas por los clientes
	Realizar el proceso de objetos perdidos, llevando un control e ingresándolo a bodega si aplica
	Asistir a las reuniones en donde se requiera su presencia
C. Autoridad:	Para hacer que los clientes cumplan con el reglamento del gimnasio
D. Responsabilidades:	En el manejo de la información y documentos que recibe, entrega o envía como parte de sus atribuciones
	Que se cumplan las normas de comportamiento
	Sobre el equipo asignado para realizar sus atribuciones

3. COMUNICACIÓN

Ascendente:	Gerente de servicio al cliente
Descendente:	Ninguno
Horizontal:	Recepcionista, asesor de servicio al cliente, cajero
Externa:	Clientes

4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Diversificado
Experiencia:	En atención a clientes y elaboración de reportes
Conocimientos:	En solución de problemas, seguimiento de solicitudes, manejo de un lenguaje corporal adecuado y relaciones interpersonales
Habilidades:	Para solución de problemas, atender clientes
Actitudes:	Responsabilidad, cortesía, autocontrol, desarrollo de relaciones de interpersonales, flexibilidad, innovación, integridad, motivación, preocupación por la imagen, respeto, trabajo en equipo, vocación de servicio, entre otras

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN GENERAL

Nombre del puesto:	Asesor de servicio al cliente
Número de plazas:	3 (uno por cada turno, y un rotativo)
Ubicación física:	Gimnasio
Inmediato superior:	Gerente de servicio al cliente
Subalternos:	Ninguno

2. DESCRIPCIÓN

A. Naturaleza del puesto:	Brindar una excelente asesoría de los servicios a clientes actuales y potenciales, logrando una alta calidad de servicio y los resultados esperados de ventas
B. Atribuciones:	Solucionar los problemas y dudas de clientes brindando soluciones en forma eficaz o canalizarlos adecuadamente al área que corresponde
	Realizar el proceso de ventas brindando la información completa de las áreas y los servicios, asegurando el cierre de la venta
	Ser responsable de llenar la papelería correspondiente de las solicitudes realizadas por los clientes, llenar los formularios que corresponden y brindar a los clientes la información de los tramites que realizan
	Ser responsable del proceso de registro en el sistema de papelería: contratos y servicios, cancelación de membresía o de servicios adquiridos por el cliente, registro de prospectos, clientes nuevos, renovados y reactivaciones
	Realizar reporte de ventas diarias
	Realizar llamadas para dar seguimiento a los prospectos que atienden y no se han inscrito
	Asistir a las reuniones en donde se requiera su presencia
C. Autoridad:	Para hacer que los clientes cumplan con el reglamento del gimnasio
D. Responsabilidades:	En el manejo de la información y documentos que recibe, entrega o envía como parte de sus atribuciones
	Que se cumpla con las metas establecidas
	Que se cumplan las normas de comportamiento
	Sobre el equipo asignado para realizar sus atribuciones

3. COMUNICACIÓN

Ascendente:	Gerente de servicio al cliente
Descendente:	Ninguno
Horizontal:	Recepcionista, asesor de servicio al cliente, cajero
Externa:	Clientes

4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Diversificado
Experiencia:	En atención a clientes, ventas y elaboración de reportes
Conocimientos:	En ventas, solución de problemas, seguimiento de solicitudes, manejo de un lenguaje corporal adecuado y relaciones interpersonales
Habilidades:	Para vender, solución de problemas, atender clientes
Actitudes:	Responsabilidad, cortesía, autocontrol, desarrollo de relaciones de interpersonales, flexibilidad, innovación, integridad, motivación, preocupación por la imagen, respeto, trabajo en equipo, vocación de servicio, entre otras

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN GENERAL

Nombre del puesto:	Cajero
Número de plazas:	2 (uno por cada turno)
Ubicación física:	Gimnasio
Inmediato superior:	Gerente de servicio al cliente
Subalternos:	Ninguno

2. DESCRIPCIÓN

A. Naturaleza del puesto:	Brindar un excelente servicio al cliente, al momento de cobrar y mantener un registro actualizado que permita realizar el reporte de caja diariamente
B. Atribuciones:	Solucionar los problemas y dudas de clientes sobre sus pagos
	Ser responsable del proceso de cobros
	Ser responsable de la facturación a clientes que pagan en recepción
	Ser el responsable de caja en cuanto a ingresar pagos de todo tipo de servicios al sistema Aphelion
	Realizar diariamente el corte de caja
	Hacer el procedimiento correcto de Proval y elaborar reporte de Proval para bitácora y Gerente de servicio al cliente
	Hacer reporte de lockers para tener un control de pagos de clientes
	Asistir a las reuniones en donde se requiera su presencia
C. Autoridad:	Para hacer que los clientes cumplan con el reglamento del gimnasio
D. Responsabilidades:	En el manejo de la información y documentos que recibe, entrega o envía como parte de sus atribuciones
	Que se cumplan las normas de comportamiento
	Sobre el equipo asignado para realizar sus atribuciones

3. COMUNICACIÓN

Ascendente:	Gerente de servicio al cliente
Descendente:	Personal a su cargo
Horizontal:	Cajeros
Externa:	Clientes

4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Perito contador
Experiencia:	En atención a clientes, cortes de caja y elaboración de reportes
Conocimientos:	En cortes de caja, solución de problemas, seguimiento de solicitudes, manejo de un lenguaje corporal adecuado
Habilidades:	Para asesorar a sus clientes sobre sus pagos
Actitudes:	Responsabilidad, cortesía, autocontrol, desarrollo de relaciones de interpersonales, flexibilidad, innovación, integridad, motivación, preocupación por la imagen, respeto, trabajo en equipo, vocación de servicio, entre otras

3.6 PROPUESTA DE MEDICIÓN DE TIEMPOS DE ATENCIÓN A SOLICITUDES

Para la medición de tiempos se hizo una prueba tomando los tiempo actuales, incluyendo los retrasos que tienen al realizar otras actividades, como se mostró en el capítulo 2. Posteriormente, se hizo una medición de tiempos de atención donde los asesores de servicio al cliente no hicieron actividades adicionales, únicamente las que conllevan las solicitudes de los clientes. Se realizaron tomando en cuenta el rediseño del puesto.

A continuación, se presenta la situación propuesta de la medición de tiempos realizada para los principales procesos que realizan los asesores de servicio al cliente, donde se podrá observar los resultados del tiempo normal y el tiempo estándar, tomando en cuenta la holgura calculada anteriormente.

- Acuerdo de membrecía en un plan débito automático

En el siguiente cuadro, se muestran los resultados de la prueba realizada donde el cliente llena un acuerdo de membrecía débito automático y el asesor de servicio al cliente, únicamente lo atiende a él sin realizar tareas adicionales.

Cuadro 22
Medición del tiempo estándar propuesto de un acuerdo de membrecía débito automático

No.	Elemento de trabajo	Observaciones en minutos					Suma total	Tiempo promedio	Factor de calificación	Tiempo normal	Porcentaje de holgura	Tiempo estándar
		1	2	3	4	5						
1	Llenar datos principales del acuerdo y entregar papelería al cliente	1.42	1.58	1.63	1.54	1.49	7.66	1.53	1.18	1.81	0.1458	2.12
2	Troquelear tarjeta	0.25	0.33	0.31	0.29	0.35	1.53	0.31	1.09	0.33	0.1458	0.39
3	Fotocopiar documento de identificación	0.52	0.75	0.65	0.73	0.58	3.23	0.65	0.93	0.60	0.1458	0.70
4	Cálculo del cobro a realizar	0.33	0.27	0.38	0.41	0.36	1.75	0.35	1.03	0.36	0.1458	0.42
5	Realizar cobro	0.40	0.67	0.58	0.63	0.49	2.77	0.55	1.23	0.68	0.1458	0.80
6	Facturar	2.43	2.30	2.33	2.47	2.39	11.92	2.38	0.96	2.29	0.1458	2.68
7	Revisar la papelería que llenó el cliente	1.45	1.33	1.42	1.39	1.38	6.97	1.39	1.07	1.49	0.1458	1.75
8	Programar cita de evaluación nutricional y física	2.30	2.80	2.51	2.96	2.37	12.94	2.59	0.93	2.41	0.1458	2.82
9	Entregar papelería al cliente	0.13	0.17	0.16	0.18	0.14	0.78	0.16	1.21	0.19	0.1458	0.22
TOTALES										10.16		11.90

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Como puede observarse en el cuadro anterior, el tiempo estándar disminuye en 8.26 minutos representando un 40.99%, al llenar un acuerdo de membrecía débito automático, sin realizar tareas adicionales, comparado con el tiempo actual al atender a un cliente llenando el mismo formulario, pero realizando actividades simultáneas como por ejemplo, contestar el teléfono o sellar ticket de parqueo.

- Acuerdo de membresía en un plan pre pago o pago recurrente en recepción
- A continuación se presenta el cuadro, donde los asesores realizaron acuerdos de membresía pre pagada o pago recurrente en recepción, sin recibir interrupciones mientras atendían al cliente.

Cuadro 23
Medición del tiempo estándar propuesto de un acuerdo de membresía de un plan pre pagado o pago en recepción

No.	Elemento de trabajo	Observaciones en minutos					Suma total	Tiempo promedio	Factor de calificación	Tiempo normal	Porcentaje de holgura	Tiempo estándar
		1	2	3	4	5						
1	Llenar datos principales del acuerdo	1.33	1.37	1.40	1.42	1.28	6.80	1.36	1.18	1.60	0.1458	1.88
2	Fotocopiar documento de identificación	0.45	0.60	0.47	0.33	0.54	2.39	0.48	0.93	0.44	0.1458	0.52
3	Cálculo del cobro a realizar	0.15	0.22	0.26	0.19	0.23	1.05	0.21	1.03	0.22	0.1458	0.25
4	Realizar el cobro	0.39	0.64	0.59	0.57	0.55	2.74	0.55	1.23	0.67	0.1458	0.79
5	Facturar	2.41	2.33	2.37	2.44	2.46	12.01	2.40	0.96	2.31	0.1458	2.70
6	Revisar la papelería que llenó el cliente	1.52	1.36	1.39	1.43	1.33	7.03	1.41	1.07	1.50	0.1458	1.76
7	Programar cita de evaluación nutricional y física	2.44	2.56	2.61	2.87	2.77	13.25	2.65	0.93	2.46	0.1458	2.89
8	Entregar papelería al cliente	0.11	0.13	0.13	0.15	0.12	0.64	0.13	1.21	0.15	0.1458	0.18
TOTALES										9.37		10.97

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Se observa que se reduce el tiempo de atención en 7.72 minutos, es decir un 41.30% cuando se pone en práctica la propuesta donde los asesores únicamente llenan acuerdo de membrecía, a diferencia del proceso actual donde realiza el mismo acuerdo, pero haciendo actividades adicionales. Además los clientes estarán satisfechos, porque el asesor de servicio al cliente brindará una mejor atención.

- Cobro a clientes

En el siguiente cuadro se presenta la propuesta, donde el asesor únicamente realiza el cobro sin hacer tareas adicionales.

Cuadro 24
Medición del tiempo estándar propuesto cobros a clientes

No.	Elemento de trabajo	Observaciones en minutos					Suma total	Tiempo promedio	Factor de calificación	Tiempo normal	Porcentaje de holgura	Tiempo estándar
		1	2	3	4	5						
1	Revisar cuenta en el sistema	2.03	1.75	2.10	2.07	1.80	9.75	1.95	1.06	2.07	0.1458	2.42
2	Realizar cálculo del cobro	0.58	0.56	0.63	0.67	0.64	3.08	0.62	1.03	0.63	0.1458	0.74
3	Realizar el cobro	0.42	0.57	0.55	0.47	0.51	2.52	0.50	1.23	0.62	0.1458	0.73
4	Facturar	0.73	0.69	0.77	0.67	0.75	3.61	0.72	0.96	0.69	0.1458	0.81
TOTALES										4.01		4.70

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Cuando los asesores únicamente realicen cobros sin hacer tareas adicionales, el tiempo se reducirá en 4 minutos, siendo un 46% de ahorro en tiempo. Los clientes estarán satisfechos por ser atendidos rápidamente, y por tener la atención completa del asesor solucionando cualquier duda respecto a su pago.

- Servicios requeridos con cobro a clientes

A continuación se presenta el cuadro de servicio requerido con cobros a clientes, donde los asesores no realizan tareas adicionales:

Cuadro 25
Medición de tiempo estándar propuesto de servicios requeridos con cobros a clientes

No.	Elemento de trabajo	Observaciones en minutos					Suma total	Tiempo promedio	Factor de calificación	Tiempo normal	Porcentaje de holgura	Tiempo estándar
		1	2	3	4	5						
1	Revisar cuenta del cliente	1.10	1.03	1.05	0.58	1.06	4.82	0.96	1.06	1.02	0.1458	1.20
2	Llenar datos en la papelería	2.89	2.63	2.50	2.79	2.86	13.67	2.73	1.21	3.31	0.1458	3.87
3	Explicar al cliente y solicitar firma	0.33	0.24	0.25	0.27	0.31	1.40	0.28	1.28	0.36	0.1458	0.42
4	Realizar cálculo del cobro	0.61	0.58	0.50	0.47	0.66	2.82	0.56	1.03	0.58	0.1458	0.68
5	Realizar el cobro	0.39	0.55	0.53	0.49	0.55	2.51	0.50	1.23	0.62	0.1458	0.72
6	Facturar	0.81	0.77	0.75	0.73	0.79	3.85	0.77	0.96	0.74	0.1458	0.87
7	Entregar copia de papelería al cliente	0.43	0.41	0.50	0.49	0.57	2.40	0.48	1.21	0.58	0.1458	0.68
TOTALES										7.21		8.44

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Se observó que cuando los asesores de servicio al cliente llenan servicios requeridos sin interrupciones, cometen menos errores, ayudando a que puedan atender más clientes en menos tiempo y reducir el tiempo de atención en

6.26 minutos, se ahorra el 42.59% del tiempo comparado con la situación actual donde hacen la misma actividad con interrupciones.

- Servicios requeridos sin cobro

En el siguiente cuadro se muestra la medición del tiempo estándar donde los asesores de servicio al cliente no tienen interrupciones al realizar servicios requeridos sin cobros a clientes.

Cuadro 26
Medición del tiempo estándar propuesto de servicios requeridos sin cobro

No.	Elemento de trabajo	Observaciones en minutos					Suma total	Tiempo promedio	Factor de calificación	Tiempo normal	Porcentaje de holgura	Tiempo estándar
		1	2	3	4	5						
1	Revisar cuenta del cliente	2.00	1.67	1.58	1.82	1.77	8.84	1.77	1.06	1.87	0.1458	2.19
2	Llenar datos en la papelería	1.75	1.79	1.83	1.86	1.77	9.00	1.80	1.21	2.18	0.1458	2.55
3	Explicar al cliente y solicitar firma	0.48	0.55	0.49	0.53	0.58	2.63	0.53	1.28	0.67	0.1458	0.79
4	Entregar copia de papelería al cliente	0.12	0.16	0.17	0.20	0.14	0.79	0.16	1.21	0.19	0.1458	0.22
TOTALES										4.92		5.75

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

El tiempo estándar se reducirá en 49.96% cuando los asesores realicen servicios requeridos sin realizar cobros, al compararlo con la situación actual, ya que en la medición de tiempos propuesta no tendrán interrupciones, es un equivalente a 5.75 minutos.

- Cancelación de membrecía
- A continuación se presenta el cuadro de cancelación de membrecía, donde los asesores no realizan tareas adicionales y no reciben interrupciones:

Cuadro 27
Medición del tiempo estándar propuesto de cancelación de membrecía

No.	Elemento de trabajo	Observaciones en minutos					Suma total	Tiempo promedio	Factor de calificación	Tiempo normal	Porcentaje de holgura	Tiempo estándar
		1	2	3	4	5						
1	Revisar cuenta del cliente	2.05	1.77	1.55	1.91	1.73	9.01	1.80	1.06	1.91	0.1458	2.24
2	Llenar datos en la papelería	1.69	1.88	1.64	1.89	1.79	8.89	1.78	1.21	2.15	0.1458	2.52
3	Entrevistar al cliente para evitar que cancele membrecía	3.47	3.02	3.27	3.15	3.33	16.24	3.25	1.21	3.93	0.1458	4.60
4	Explicar al cliente y solicitar firma	0.88	0.93	0.99	0.94	0.93	4.67	0.93	1.28	1.20	0.1458	1.40
5	Entregar copia de papelería al cliente	0.14	0.18	0.15	0.17	0.13	0.77	0.15	1.21	0.19	0.1458	0.22
TOTALES										9.37		10.98

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Se realizó la medición de tiempo estándar de cancelación de membrecía, el asesor únicamente atendía al cliente que hacía la solicitud, se observó que se tardó 4.34 minutos menos en realizar la entrevista y toda su atención

centrada en el cliente, haciéndolo sentir escuchado; de los 5 casos atendidos en las observaciones, en 3 casos se evitó que el cliente cancelara su membresía.

Con la implementación de la propuesta se logrará retener a una mayor cantidad de clientes, aun cuando ya estén decididos a cancelar su membresía.

3.7 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

A continuación se presenta el programa de capacitación propuesto para el departamento de servicio al cliente, la finalidad primordial del programa de capacitación es sensibilizar sobre la importancia de la satisfacción del cliente, para ello se les brindarán los conocimientos básicos sobre la calidad del servicio y su impacto en la demanda y posicionamiento del Gimnasio en el mercado. Así mismo, se incluye una capacitación tipo taller, donde se pretende que se realicen las prácticas correspondientes sobre la determinación del tiempo estándar por actividad, considerando el rediseño del puesto de trabajo, partiendo que cada colaborador ya debe ocupar su nuevo rol de trabajo.

Una vez concluidas las capacitaciones, durante el desarrollo de las propuestas se monitoreará para verificar que lo impartido en la capacitación se cumple o si es necesario retomar un curso de seguimiento, donde se muestren evidencias de las desviaciones que pueden ser sujeto de retroalimentación.

A continuación se da a conocer el programa de capacitación propuesto.

Tabla 6
Programa de capacitación para el departamento de servicio al cliente

Objetivo: Capacitar a las personas que ocupen los diferentes puestos del departamento de Servicio al Cliente del Gimnasio, para brindar los conocimientos necesarios en el tema de satisfacción del cliente, que contribuya a despertar su interés y compromiso al atender un cliente y para que sean dotados de las mejores prácticas para cumplir con los tiempos establecidos considerando su nuevo rol de trabajo.

Tema	Contenido	Objetivo	Tiempo de duración	Reunión para retroalimentación	Participantes	Responsable de impartir capacitación	Recursos	Presupuesto
La calidad del servicio como factor número uno de competencia en el actual mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Importancia de la calidad del servicio 2. Actitud positiva 3. Comunicación eficaz 4. Trabajo en equipo 	Brindar los conocimientos necesarios para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	4 horas	Semestral	Asesores de servicio al cliente	Gerente de servicio al cliente de otro gimnasio de la cadena	Cañonera, computadora, material impreso, refrigerio	Q 300.00
El tiempo de atención y su impacto en la satisfacción del cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Causas que ocasionan un mal servicio 2. Estudio de tiempos 3. Impacto en el cliente al brindar un servicio rápido y de calidad 	Aplicar los conocimientos adquiridos para reducir el tiempo de atención cumpliendo con el tiempo estándar	3 horas	Trimestral	Asesores de servicio al cliente	Gerente de servicio al cliente de otro gimnasio de la cadena	Cañonera, computadora, material impreso, refrigerio	Q 300.00
Total								Q 600.00

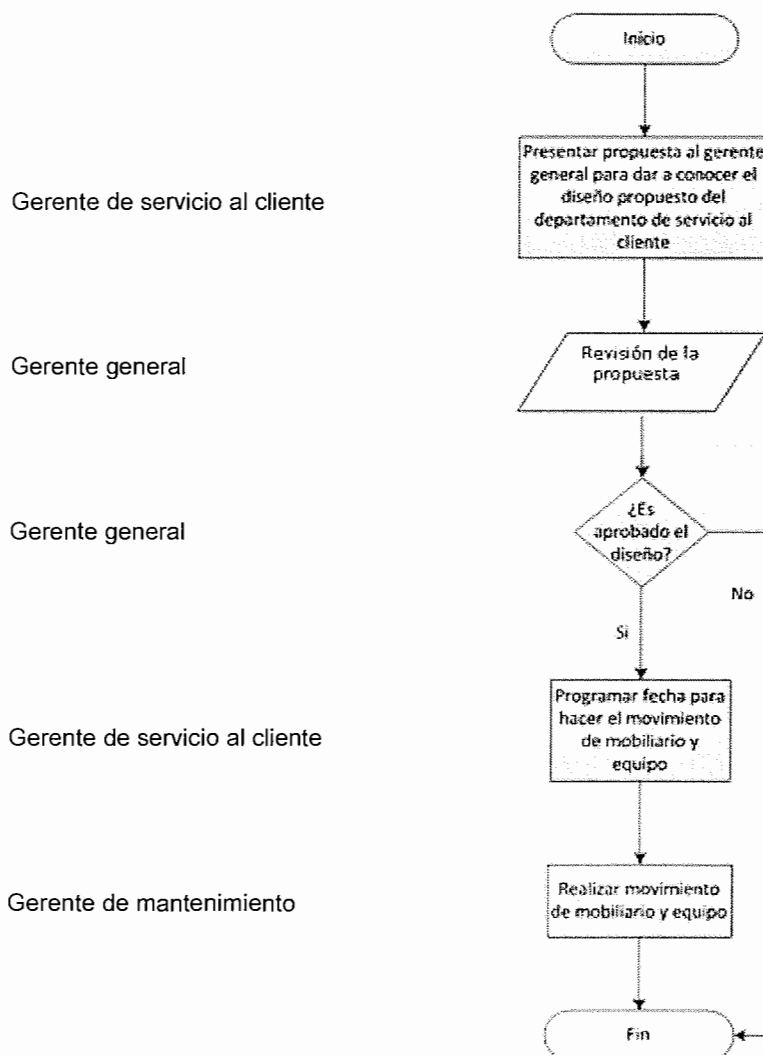
Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

3.8 PROCESO DE IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

Para implementar la propuesta es necesario cumplir con los pasos indicados en los diagramas de flujo elaborados con base a la norma ANSI que se muestran a continuación (ver anexo 4):

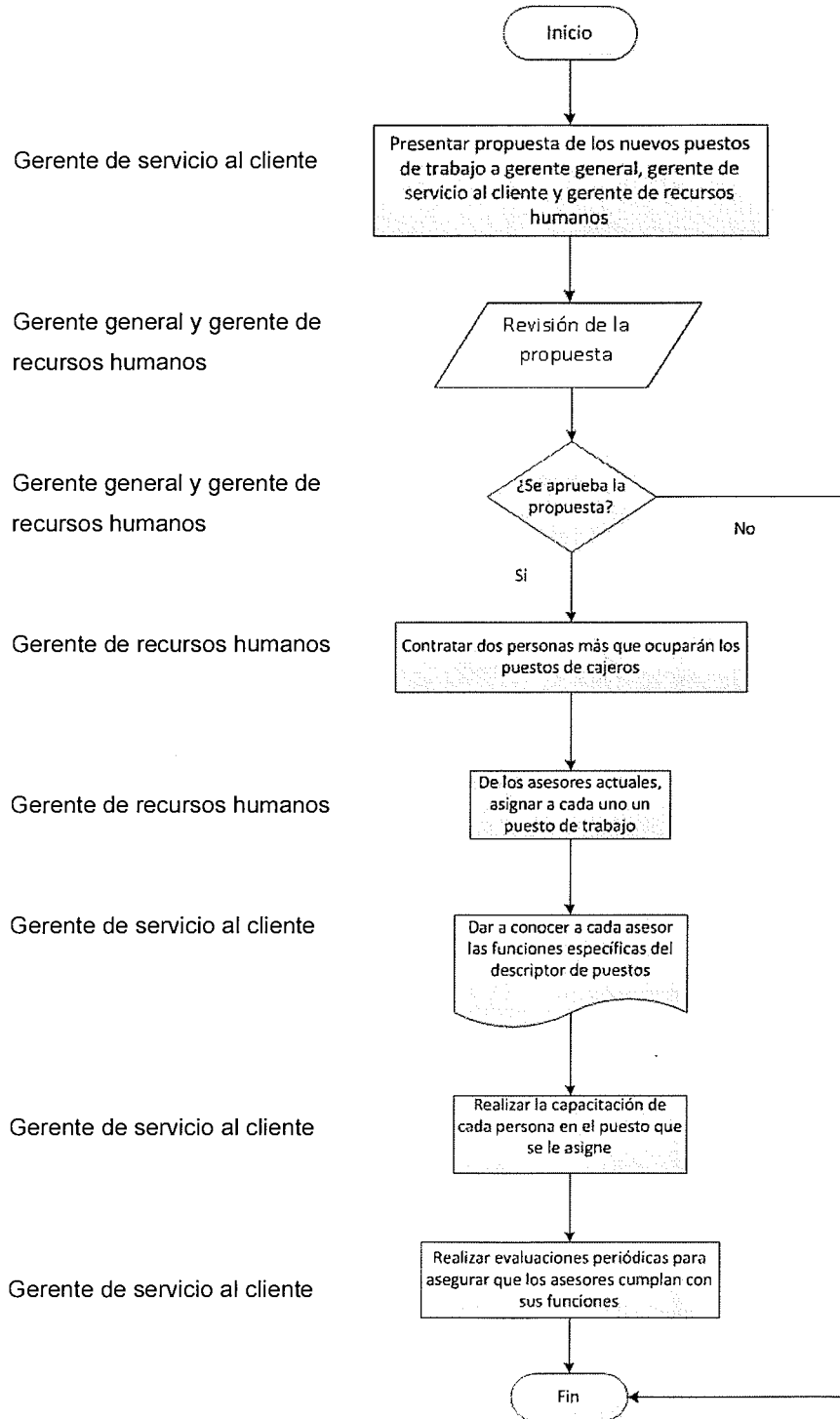
Imagen 14

Distribución del área de servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Imagen 15 Diseño de puestos de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

- **Medición del trabajo**

El gerente de servicio al cliente es el responsable de realizar la medición de tiempos para cada asesor de servicio al cliente. El procedimiento recomendado para realizar la medición de tiempos es el siguiente:

- Elegir el formato que se utilizará para establecer los tiempos según la tarea a realizar (ver anexo 3).
- Tomar el tiempo de cada observación realizada.
- Anotar el tiempo de cada observación.
- Suma total: sumar los tiempos de las observaciones en forma horizontal, sin tomar en cuenta si hay un tiempo que salga del rango.
- Tiempo promedio: sacar el promedio de los tiempos de los cinco asesores por cada proceso sin tomar en cuenta si hay un tiempo que salga de rango.
- Factor de calificación: se asigna según la importancia de cada proceso basado en el sistema Westinghouse.
- Tiempo normal: es la multiplicación del tiempo promedio por el factor de calificación para cada proceso.
- Porcentaje de holgura, suma del tiempo de fatiga, tiempo de retraso y tiempo personal. Luego se divide dentro del total de minutos de la jornada de trabajo.
- Tiempo estándar: se obtiene al dividir el tiempo normal dentro de uno menos la holgura.

3.9 RECURSOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

A continuación se describen los recursos humanos y financieros que se necesitan para implementar la propuesta en el departamento de servicio al cliente.

Humanos

- Tomando en cuenta que actualmente hay cinco asesores de servicio al cliente, se sugiere que dos de ellos sean recepcionistas uno en el turno A.M. y el segundo en el turno P.M. y tres asesores de servicio al cliente, uno por cada turno; y el tercero en turno mixto, se recomienda contratar a dos cajeros, el primero para el turno A.M. y el segundo para el turno P.M.

Financieros

- La propuesta será financiada por el gimnasio objeto de estudio, de la siguiente forma:

Cuadro 28
Costo de implementar la propuesta

Descripción	Cantidad	Base	Mensual	Meses	Total Anual
Personal					Q 88,302.23
Cajeros	2	Q 2,394.40	Q 4,788.80	12	Q 57,465.60
Bonificación Incentivo	2	Q 250.00	Q 500.00	12	Q 6,000.00
Cuota Patronal	12.67%	Q57,465.60	Q 7,280.89		Q 7,280.89
Prestaciones Laborales	30.55%	Q57,465.60	Q17,555.74		Q 17,555.74
Otros Gastos					Q 600.00
Capacitaciones					Q 600.00
Costo de la implementación de la propuesta					Q 88,902.23

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

3.10 CONTROLES NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

Para la implementación de la propuesta se presentan formatos de control para el diseño de puestos y medición del trabajo.

- **Diseño de puestos**

Para verificar el cumplimiento y efectividad del diseño de puestos, se propone realizar semestralmente la evaluación del desempeño. El Gerente de servicio al cliente será el responsable de aplicarla a los recepcionistas, asesores de servicio al cliente y cajeros, con la misma se puede verificar que realicen los procesos y cumplan con los objetivos previstos para cada puesto de trabajo. También servirá para detectar si es necesario capacitar sobre algún tema específico.

Se consultaron varios modelos y métodos de evaluación del desempeño y se eligió el siguiente formato, el cual fue adaptado para ser utilizado por el departamento de servicio al cliente y la metodología aplicar será la que seleccione a conveniencia de la empresa objeto de estudio.

La evaluación del desempeño contiene indicadores que ayudarán a controlar que se cumpla con el tiempo estándar para cada solicitud que el cliente realiza brindándoles un buen servicio.

A continuación se coloca el formato propuesto para aplicar la evaluación del desempeño.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Instrucciones: El jefe inmediato debe llenar la evaluación del desempeño tomando como base los resultados obtenidos en los formatos de medición del tiempo estándar de cada colaborador.

Nombre del trabajador: _____

Puesto: _____

Dirección: _____

Fecha en la que inició en el puesto actual: ____/____/____

NOMENCLATURA DE CLAVES

S= Sobresaliente

B= Bueno

NS= Necesita Seguimiento

TNS= Trabajo No Satisfactorio

TRABAJADOR

JEFE INMEDIATO

No	Competencias	Calificación	Escala	Sumatoria de puntos	Calificación	Escala	Sumatoria de puntos
1	Compromiso. Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En el comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la empresa.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input style="width: 50px; height: 50px;" type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input style="width: 50px; height: 50px;" type="text"/>
2	Calidad. Desempeña sus funciones con precisión, cumplimiento y aceptabilidad de acuerdo a los requerimientos que le son solicitados.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input style="width: 50px; height: 50px;" type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input style="width: 50px; height: 50px;" type="text"/>
3	Productividad. Produce la cantidad de trabajo adecuada con eficiencia en el tiempo especificado.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input style="width: 50px; height: 50px;" type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input style="width: 50px; height: 50px;" type="text"/>

TRABAJADOR

JEFE INMEDIATO

No	Competencias	Calificación	Escala	Sumatoria de puntos	Calificación	Escala	Sumatoria de puntos
4	Utilización de Recursos. Emplea el equipo y los elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>
5	Conocimiento del Puesto. Posee las habilidades prácticas y técnicas e información necesaria para desempeñar el puesto asignado.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>
6	Confiabledad. Se puede confiar en que termine y de seguimiento a las tareas asignadas.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>
7	Administración del Tiempo. Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>
8	Responsabilidad. Realiza las tareas asignadas sin que se le requiera supervisión y control permanente asumiendo las consecuencias que se deriven de su trabajo.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>
9	Puntualidad. Es puntual, observa los periodos prescritos para descanso y comidas. Es responsable en cuanto al horario y asistencia al trabajo.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>

TRABAJADOR

JEFE INMEDIATO

No	Competencias	Calificación	Escala	Sumatoria de puntos	Calificación	Escala	Sumatoria de puntos
10	Logro de los objetivos. Orienta su trabajo con el fin de alcanzar los objetivos de su puesto y de su dirección.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>
11	Juicio. Es capaz de tomar decisiones apropiadas al desempeñar las responsabilidades del trabajo. Organiza bien el trabajo.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>
12	Cooperación. Acepta supervisión, trabaja bien con otros y ofrece ayuda voluntariamente a sus compañeros de trabajo.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>
13	Desempeño. Desempeña las responsabilidades de trabajo de acuerdo a las normas, políticas y procedimientos de la empresa.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>
14	Motivación. Demuestra entusiasmo y actitud positiva en el desempeño de lo asignado.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>
15	Iniciativa. Va mas allá de sus responsabilidades en circunstancias adecuadas. Inicia por sí mismo actividades positivas y busca soluciones a los problemas.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>

TRABAJADOR

JEFE INMEDIATO

No	Competencias	Calificación	Escala	Sumatoria de puntos	Calificación	Escala	Sumatoria de puntos
16	Receptivo. Está abierto a recibir crítica constructiva en el desempeño de sus funciones.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>
17	Versatilidad. Se adapta al cambio de sus condiciones, ubicación o requerimientos del trabajo.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>
18	Presentación Personal. Presenta adecuados hábitos de higiene y presentación.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>
19	Trabajo en Equipo. Tiene la capacidad de integrarse con los compañeros de trabajo en el logro de los objetivos comunes.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>
20	Relaciones Interpersonales. Establece y mantiene comunicación con el jefe inmediato y compañeros propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>	S <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> TNS <input type="checkbox"/>	95-100 85-94 70-84 Inferior a 70	PUNTOS <input type="text"/>

A continuación encontrará la manera en la cual deberá calificar su evaluación de desempeño.

- 1) Realice la siguiente operación:

JEFE INMEDIATO	
Sumatoria total de los factores (competencias)	
X=	=
20	

- 2) En el cuadro siguiente coloque el número de veces que marcó:

Sobresaliente
Bueno
Necesita Seguimiento
Trabajo No Satisfactorio

Jefe Inmediato

Firma trabajador

Firma Jefe Inmediato

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

- **Medición del trabajo**

Para realizar la medición del trabajo se proporcionan los formatos en el anexo 3 para que el Gerente de servicio al cliente de otro gimnasio de la cadena evalúe los tiempos de atención de cada asesor, en los diferentes procesos que se realizan, la evaluación se hará en tiempos reales mientras los asesores atienden a los clientes. Es recomendable que se aplique trimestralmente, para asegurarse que todos manejen los mismos tiempos.

3.11 VENTAJAS DE IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

- Aprovechar al máximo el espacio con un nuevo diseño del área.
- Reducir tiempos de atención, al asignar tareas específicas a cada asesor.
- Tener un control del tiempo estándar para que todos los asesores mantengan el mismo nivel.
- Personal mejor capacitado que solucione las solicitudes y dudas del cliente de manera eficaz y eficiente.

3.12 RESUMEN

En el presente capítulo se realizan las propuestas de solución para los problemas detectados en el capítulo II.

Se detectó la necesidad de especializar a los asesores por tareas, creando puestos de trabajo específicos, para ordenar los procesos y la forma de atender a los clientes, para esto se hizo la propuesta con los descriptores de puestos para recepcionista, cajero y asesor de servicio al cliente.

En el capítulos II, se identificó que los asesores de servicio al cliente no tardan el mismo tiempo en realizar los trámites que solicitan los clientes, por este motivo se realizó un estudio de tiempos, tomando en cuenta la jornada laboral y el

tiempo de holgura, para poder determinar el tiempo estándar de cada actividad. Inicialmente se hizo una medición del tiempo que tarda cada asesor en atender al cliente con las condiciones de trabajo actuales, es decir, que el asesor recibía interrupciones y realizaba tareas simultáneas. La segunda prueba se hizo tomando el tiempo que los asesores tardan en realizar cada tarea enfocándose únicamente en el trámite que estaban realizando, no recibieron interrupciones; lo que dio como resultado, una considerable reducción en el tiempo de atención, y se detectó que algunos asesores necesitan capacitación, para ser más rápidos en sus tareas, por este motivo, se propuso un plan de acción para facilitar la puesta en marcha de la propuesta y brindar alternativas de solución a la problemática encontrada.

También se propuso un programa de capacitación, donde se incluyen temas que son necesarios y ayudarán para mejorar el nivel de atención en el departamento de servicio al cliente, según las áreas de mejora encontradas.

Se incluye también una propuesta del rediseño de la distribución del área, donde se busca facilitar el flujo del trabajo de los asesores de servicio al cliente, mejorando la ubicación del área y el mobiliario y equipo que es de uso común.

Finalmente, se presenta un estimado de los recursos necesarios para su implementación y los costos que conlleva; también se proporcionan los formatos de los controles necesarios para medir los avances, en los anexos 3 y 4. Queda como responsabilidad del Gerente de servicio al cliente, actualizarlos semestral o anualmente según las necesidades que tenga el departamento de servicio al cliente.

CONCLUSIONES

1. Se tiene una inadecuada distribución del área y ubicación del mobiliario y equipo, y esto genera incomodidad para los asesores al momento de atender al cliente.
2. No existen tareas específicas asignadas para cada asesor de servicio al cliente, y todos hacen las mismas actividades, esto provoca que se dupliquen o se omitan algunas tareas.
3. Los asesores de servicio al cliente realizan algunas tareas innecesarias, como entrega de objetos perdidos, la misma debería ser responsabilidad del personal de mantenimiento que se encarga del orden y la limpieza y son quienes recogen los objetos perdidos. También realizan un reporte de facturación en Excel, y del programa de facturación se puede obtener un reporte con la misma información; además ingresan los datos de prospectos al sistema, y también se ingresan en el reporte de ventas diarias, es innecesario que ingresen los datos en el sistema porque la información se revisa en el reporte de ventas diarias.
4. Existen atrasos en el servicio brindado, porque cuentan con cinco personas, cuyo nombre del puesto es asesor de servicio al cliente, pero en realidad todos realizan las tareas de un cajero, recepcionista y asesor; el servicio es más lento al no tener divididas las funciones por puestos y suficiente personal atendiendo a los clientes.
5. Los asesores de servicio al cliente no tienen el mismo nivel de capacitación y cada uno realiza las tareas en distintos tiempos, haciendo que para algunos clientes el tiempo de atención sea mayor que para otros,

porque tienen que preguntar qué hacer en diferentes casos, o solicitar ayuda para realizar algunos procedimientos.

6. Actualmente no se realizan evaluaciones del desempeño a los asesores de servicio al cliente, y no se tiene un tiempo estandarizado de atención para los clientes según el trámite que realicen.

RECOMENDACIONES

1. Realizar el cambio propuesto en la ubicación del mobiliario y equipo del área, para tener una distribución adecuada, que facilite el flujo del trabajo, ubicando un área en especial para cada puesto de trabajo, y las herramientas de uso común sean más accesibles para todos.
2. Aplicar la propuesta que se realizó para rediseñar los puestos de trabajo y tener a cada asesor, cajero y receptionista enfocados en actividades específicas.
3. Eliminar las tareas que se duplican, como el reporte de facturación en Excel o ingreso de prospectos al sistema, para aprovechar ese tiempo que tendrán disponible en otras actividades que sean más productivas. En el caso de las tareas que no son del departamento de servicio al cliente, se deben delegar al departamento que corresponden, para que sean ellos los responsables de dichas actividades.
4. Realizar la contratación de dos personas adicionales, que ocuparían el puesto de cajeros, uno en el turno A.M. y el segundo en el turno P.M. Actualmente ya se cuenta con cinco personas, se sugiere que dos de ellos sean receptionistas y tres asesores de servicio al cliente, uno por cada turno; y el tercero en turno mixto para cubrir los horarios que requieren mayor demanda por parte de los clientes y esto ayude a no generar atrasos en el servicio brindado.

5. Llevar a cabo el programa de capacitación propuesto, para asegurarse que cada colaborador conozca y aplique los procedimientos que le corresponden según su puesto de trabajo.

6. El Gerente de servicio al cliente, debe realizar una revisión semestral y anual, de los instrumentos de evaluación y medición propuestos, para actualizarlos según las necesidades que tenga el departamento de servicio al cliente. Además debe aplicar semestralmente la evaluación del desempeño propuesta, para asegurarse que los asesores de servicio al cliente, cajeros y recepcionistas conozcan sus funciones y cumplan con los procesos asignados según el descriptor de puestos, ya que es una oportunidad para identificar deficiencias, y áreas donde se necesite capacitación. Se debe realizar trimestralmente la medición de tiempo estándar a cada asesor para verificar que realicen los procedimientos en el tiempo correcto, según lo establecido en la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2004. **Administración**. Primera edición. México D.F. McGraw-Hill. 354 p.
2. Buffa Elwood S., Sarin Rakesh K. 1992. **Administración de la producción y las operaciones**. Primera edición. México D.F. Limusa, S.A, de C.V. Grupo Noriega Editores. 939 p.
3. Chase, Richard B. 2004. **Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva**. Decima edición. México D.F. Mc Graw Hill. 835 p.
4. Lovelock, Christopher. 2004. **Administración de servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos**. Primera edición. México D.F. Pearson Educación. 760 p.
5. Panico, Joseph A. 1973. **Teoría de las colas**. Primera edición. Buenos Aires. Prolam S.R.L. 222 p.
6. Chavarría de Meléndez, Rosa Ebidalia. 2000. **Material de apoyo para el curso Ingeniería de Servicios**. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas. Documento de apoyo a la docencia. 18 p.
7. Niebel, Benjamin W., Freivalds, Andris (coaut). 2014. **Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo**. Treceava edición. México D.F. Mc Graw Hill. 348 p.
8. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamin. 2014. **Organización de empresas**. Cuarta edición. México D.F. Mc Graw Hill. 399 p.

ANEXOS

Anexo 1

BOLETA DE ENCUESTA GERENTE DE SERVICIO AL CLIENTE

OBJETIVO

Recopilar la información necesaria para determinar las causas principales del problema planteado en la investigación, y proponer una solución viable.

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas al diseño y medición del trabajo en el departamento de servicio al cliente, por favor marque la que mejor exprese su opinión con una "X" (equis). Responda todas las preguntas sin dejar ninguna en blanco y marcando solo una opción para cada pregunta.

I. Información general

Departamento: _____ Puesto: _____ Horario: _____

Sexo: F__ M__

Tiempo de laborar en este gimnasio

De 0 a 1 año

De 1.1 a 2 años

De 2.1 a 3 años

Más de 3 años

II. Información específica

1.- ¿Los asesores de servicio al cliente ponen en práctica la filosofía del gimnasio?

Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

2.- ¿Los asesores de servicio al cliente conocen las políticas del departamento donde laboran?

Si _____ No _____

3.- ¿Los asesores de servicio al cliente conoce el descriptor de su puesto de trabajo?

Si _____ No _____

4.- ¿Los asesores de servicio al cliente aplican los manuales de procedimientos en su puesto de trabajo?

Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

5.- ¿Se le brinda capacitaciones que ayudan al desempeño de las actividades laborales de los asesores de servicio al cliente?

Si _____ No _____

6.- ¿Quién es el responsable de dar las capacitaciones?

7.- ¿Con qué frecuencia se imparten las capacitaciones?

Mensual
Bimensual
Otra:

Trimestral
Semestral

8.- ¿Se le brinda retroalimentación que le ayude a los asesores de servicio al cliente a realizar mejor su trabajo?

Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

Condiciones de trabajo

9.- ¿Cómo considera el espacio físico para atender a los clientes?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Necesita mejorar _____

10.- ¿Cómo califica la distribución del área para atender a los clientes?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Necesita mejorar _____

11.- ¿Cómo califica las condiciones ambientales de trabajo de los asesores de servicio al cliente?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Necesita mejorar _____

12.- ¿Cree que el número de asesores de servicio al cliente que laboran en el gimnasio es suficiente para prestar un buen servicio?

Si _____ No _____

¿Por qué?

13.- ¿En qué horario hay mayor afluencia de clientes?

4:30 A.M a 8:00 A.M

12:30 P.M a 5:00 P.M

8:00 A.M a 12:30 PM

5:00 P.M a 10:30 PM

14.- ¿Cree que a los asesores de servicio al cliente se le proporcionan las herramientas adecuadas para el buen desempeño de sus actividades

Si _____ No _____

15.- ¿Cómo califica la tecnología que utiliza el departamento de servicio al cliente para realizar sus actividades?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Necesita mejorar _____

16.- ¿Tiene asignadas tareas específicas para cada asesor de servicio al cliente?

Si _____ No _____

17.- ¿Realiza algún tipo de supervisión del trabajo que hacen los asesores de servicio al cliente?

Si _____ No _____

18.- ¿Cómo califica la supervisión brindada a los asesores de servicio al cliente en el desempeño de sus labores?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Necesita mejorar _____

Servicio prestado

19.- ¿Cómo califica el tiempo de espera para que un cliente sea atendido?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Necesita mejorar _____

20.- ¿Cómo califica el tiempo de atención de las solicitudes de los clientes?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Necesita mejorar _____

21.- Marque con una "X" las actividades que considere que provocan que los asesores de servicio al cliente den un servicio más lento.

Llamadas telefónicas

Registro del ingreso de clientes

Interrupciones por parte de compañeros

Clientes que le hablan Simultáneamente

Otras

22.- Marque con una "X" las actividades que considere son innecesarias, incrementando significativamente el tiempo de atención.

Ingreso de prospectos al sistema

Reporte de facturación en Excel

Otras:

23.- ¿El gimnasio cuenta con un sistema estructurado, para atender a los clientes ordenadamente?

Si _____ No _____

Si su respuesta es sí, indique ¿Cuál es el sistema?

24.- De las siguientes opciones, marque con un "X" ¿Cuáles ayudarían a mejorar el tiempo de atención de los clientes?

Rediseño del área donde se atiende al cliente

Estandarización de tiempos

Sistema para atender a los clientes ordenadamente

Especialización por tareas específicas para cada asesor

Capacitación de servicio al cliente

Otras: _____

25.- De acuerdo a las condiciones actuales del departamento de servicio al cliente
¿Cómo califica el servicio que brinda a los clientes?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Necesita mejorar _____

¿Por qué?

Empty response area for providing reasons for the rating.

Anexo 2

BOLETA DE ENCUESTA ASESORES DE SERVICIO AL CLIENTE

OBJETIVO

Recopilar la información necesaria para determinar las causas principales del problema planteado en la investigación, y proponer una solución viable.

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas al diseño y medición del trabajo en el departamento de servicio al cliente, por favor marque la que mejor exprese su opinión con una "X" (equis). Responda todas las preguntas sin dejar ninguna en blanco y marcando solo una opción para cada pregunta.

I. Información general

Departamento _____ Puesto _____ Horario _____

Sexo: F _____ M _____

Tiempo de laborar en este gimnasio

De 0 a 1 año

De 1.1 a 2 años

De 2.1 a 3 años

Más de 3 años

1.- ¿Pone en práctica la filosofía del gimnasio?

Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

2.- ¿Conoce las políticas del departamento donde labora?

Si _____ No _____

3.- ¿Conoce el descriptor de su puesto de trabajo?

Si _____ No _____

4.- ¿Aplica los manuales de procedimientos en su puesto de trabajo?

Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

5.- ¿Le brindan capacitaciones que le ayuden a mejorar el desempeño de sus actividades laborales?

Si _____ No _____

6.- ¿Quién es el responsable de asegurarse que reciba las capacitaciones?

7.- ¿Con qué frecuencia recibe las capacitaciones?

Mensual
Bimensual
Otra:

Trimestral
Semestral

8.- ¿Recibe retroalimentación que le ayude a realizar mejor su trabajo?

Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

Condiciones de trabajo

9.- ¿Cómo considera el espacio físico para atender a los clientes?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Necesita mejorar _____

10.- ¿Cómo califica la distribución del área para atender al cliente?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Necesita mejorar _____

11.- ¿Cómo califica las condiciones ambientales de trabajo?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Necesita mejorar _____

12.- ¿Considera que la cantidad de personas que laboran en el departamento de servicio al cliente, es adecuada para prestar un buen servicio?

Si _____ No _____

¿Por qué?

13.- ¿En qué horario hay mayor afluencia de clientes?

4:30 A.M a 8:00 A.M

12:30 P.M a 5:00 P.M

8:00 A.M a 12:30 PM

5:00 P.M a 10:30 PM

14.- ¿Cómo califica su horario de trabajo?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Necesita mejorar _____

¿Por qué?

15.- ¿Se le proporcionan las herramientas adecuadas para el buen desempeño de sus actividades?

Si _____ No _____

16.- ¿Como califica la tecnología que utiliza para realizar sus actividades?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Necesita mejorar _____

17.- ¿En el departamento de servicio al cliente existe una persona encargada de realizar tareas específicas?

Si _____ No _____

18.- ¿Recibe supervisión de las tareas que realiza?

Si _____ No _____

19.- ¿Cómo califica la supervisión que recibe en las tareas que realiza?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Necesita mejorar _____

Servicio prestado

20.- ¿Cómo califica el tiempo de espera para que un cliente sea atendido?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Necesita mejorar _____

21.- ¿Cómo califica el tiempo de atención de las solicitudes de los clientes?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Necesita mejorar _____

22.- Marque con una "X" las actividades que provoquen dar un servicio más lento al cliente.

Llamadas telefónicas	<input type="checkbox"/>	Registro de ingreso de clientes	<input type="checkbox"/>
Interrupciones por parte de compañeros	<input type="checkbox"/>	Clientes que hablan Simultáneamente	<input type="checkbox"/>

Otras:

23.- Marque con una "X" las actividades que considere son innecesarias, incrementando significativamente el tiempo de atención.

Ingreso de prospectos al sistema	<input type="checkbox"/>	Reporte de facturación en Excel	<input type="checkbox"/>
----------------------------------	--------------------------	---------------------------------	--------------------------

Otras:

24.- ¿El gimnasio cuenta con un sistema estructurado, para atender a los clientes ordenadamente?

Si _____ No _____

Si su respuesta es sí, indique ¿Cuál es el sistema?

25.- De las siguientes opciones marque con una "X" ¿Cuáles ayudarían a mejorar el tiempo de atención de los clientes?

Rediseño del área donde se atiende al cliente

Estandarización de tiempos

Sistema para atender a los clientes ordenadamente

Especialización por tareas específicas para cada asesor

Capacitación de servicio al cliente

Otras:

26.- De acuerdo a las condiciones actuales del departamento de servicio al cliente ¿Cómo califica el servicio que brinda a los clientes?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Necesita mejorar _____

¿Por qué?

Anexo 3

FORMATO PARA MEDICIÓN DE TIEMPO ESTÁNDAR

Formato para medición de tiempos de un acuerdo de membresía débito automático

No.	Elemento de trabajo	Observaciones en minutos					Suma total	Tiempo promedio	Factor de calificación	Tiempo normal	Porcentaje de holgura	Tiempo estándar
		1	2	3	4	5						
1	Llenar datos principales del acuerdo y entregar papelería al cliente											
2	Troquelar tarjeta											
3	Fotocopiar documento de identificación											
4	Cálculo del cobro a realizar											
5	Realizar cobro											
6	Facturar											
7	Revisar la papelería que llenó el cliente											
8	Programar cita de evaluación nutricional y física											
9	Entregar papelería al cliente											
	TOTAL											

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Formato para medición de tiempos de un acuerdo de membresía pre pagada o pago en recepción

No.	Elemento de trabajo	Observaciones en minutos					Suma total	Tiempo promedio	Factor de calificación	Tiempo normal	Porcentaje de holgura	Tiempo estándar
		1	2	3	4	5						
1	Llenar datos principales del acuerdo											
2	Fotocopiar documento de identificación											
3	Cálculo del cobro a realizar											
4	Realizar el cobro											
5	Facturar											
6	Revisar la papelería que llenó el cliente											
7	Programar cita de evaluación nutricional y física											
8	Entregar papelería al cliente											
	TOTAL											

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Formato para medición de tiempos de cobro de clientes

No.	Elemento de trabajo	Observaciones en minutos					Suma total	Tiempo promedio	Factor de calificación	Tiempo normal	Porcentaje de holgura	Tiempo estándar
		1	2	3	4	5						
1	Revisar cuenta en el sistema											
2	Realizar cálculo del cobro											
3	Realizar el cobro											
4	Facturar											
	TOTAL											

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Formato para medición de tiempos de servicios requeridos con cobro

No.	Elemento de trabajo	Observaciones en minutos					Suma total	Tiempo promedio	Factor de calificación	Tiempo normal	Porcentaje de holgura	Tiempo estándar
		1	2	3	4	5						
1	Revisar cuenta del cliente											
2	Llenar datos en la papelería											
3	Explicar al cliente y solicitar firma											
4	Realizar cálculo del cobro											
5	Realizar el cobro											
6	Facturar											
7	Entregar copia de papelería al cliente											
	TOTAL											

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Formato para medición de tiempos de servicios requeridos sin cobro

No.	Elemento de trabajo	Observaciones en minutos					Suma total	Tiempo promedio	Factor de calificación	Tiempo normal	Porcentaje de holgura	Tiempo estándar
		1	2	3	4	5						
1	Revisar cuenta del cliente											
2	Llenar datos en la papelería											
3	Explicar al cliente y solicitar firma											
4	Entregar copia de papelería al cliente											
TOTAL												

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.



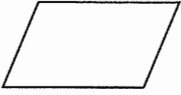

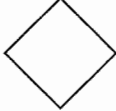
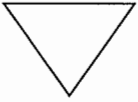


Formato para medición de tiempos de cancelaciones de membresía

No.	Elemento de trabajo	Observaciones en minutos					Suma total	Tiempo promedio	Factor de calificación	Tiempo normal	Porcentaje de holgura	Tiempo estándar
		1	2	3	4	5						
1	Revisar cuenta del cliente											
2	Llenar datos en la papelería											
3	Entrevistar al cliente para evitar que cancele membresía											
4	Explicar al cliente y solicitar firma											
5	Entregar copia de papelería al cliente											
TOTAL												

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en trabajo de campo realizado en octubre de 2013.

Anexo 4

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMA DE FLUJO

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

Fuente: Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (diagramación administrativa).