

## El Management de proximidad.



Pablo López de Viñaspre  
Gerente de **Wellness & Sport Consulting (W.S.C.)**

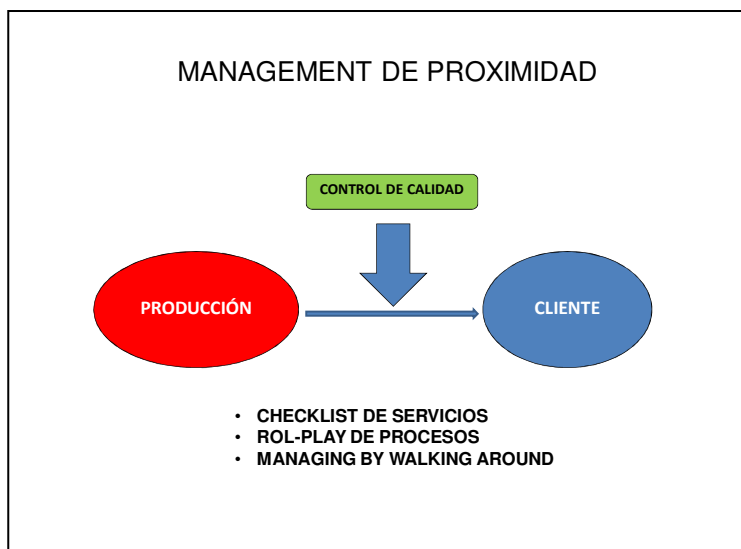
*“Un despacho es un sitio peligroso desde el que observar el mundo” John le Carré*

El “management de proximidad” es un modelo de gestión empresarial basado en el contacto próximo y directo con los clientes y con el equipo de colaboradores. Para una empresa de servicios como es un club de fitness, es un modelo muy adecuado, ya que una empresa de este tipo no puede llevarse desde un despacho. La mejor forma de saber lo que pasa en el club, es estando en contacto con la realidad y obteniendo información de primera mano.

El “management de proximidad” es también un sistema de control de calidad de todo lo que ocurre en el club: procesos, servicios, equipamiento, instalaciones, etc. El control de calidad consiste en colocar un elemento de control entre el producto o servicio que se produce y el cliente, con el objetivo de que nunca le llegue un producto o servicio defectuoso. Por ejemplo, en una cadena de montaje de televisores, al final de la cadena, se realizan una serie de comprobaciones para asegurarse de que ese TV funciona correctamente y puede ir a las tiendas para su venta al cliente. El concepto es el mismo para un club de fitness, con la única diferencia de que el control de calidad suele hacerse al mismo tiempo que el cliente está recibiendo el servicio.

A continuación proponemos 3 estrategias que consideramos imprescindibles para el “management de proximidad”:

- Checklists de servicios
- Rol-plays de procesos
- Managing by walking around



1. **Checklist de servicios:** se utiliza principalmente para comprobar cómo se imparte una actividad dirigida, una sesión de entrenamiento personal o Pilates o cómo actúa un instructor de sala de fitness o de piscina.

Para llevarlo a cabo, es necesario, en primer lugar, definir qué entendemos, por ejemplo, por una buena clase de cycling, y consensuarlo con todo el equipo. En el caso de sala de fitness, se debería consensuar qué entendemos por un buen servicio en sala de fitness. A continuación se debe hacer un listado de todas aquellas acciones concretas que deberían darse en la sesión para obtener la calidad que deseamos. Por ejemplo, que se reciba y salude a los clientes, que se den orientaciones a un cliente nuevo, que se hagan correcciones individuales, que se utilice el nombre de los clientes, etc.

Esta lista de acciones concretas constituye el checklist a utilizar. A partir de aquí, se debe establecer un sistema para que periódicamente, un observador entre en la sesión, rellene el checklist al final de la misma, y de feed-back directo al instructor. La dirección general debería entrar también en la ronda de observación, como un observador más, ya que así conocerá de primera mano lo que ocurre en el club.

Este sistema ayuda a que todo el personal tenga muy presente cómo debe realizar su trabajo, ayuda a unificar la forma de trabajar y, por lo tanto, estandariza una buena prestación de servicio a los clientes.

2. **Rol-plays de procesos:** existen algunos procesos que son clave en el funcionamiento del club, como son el proceso de ventas, el de bajas o el de acogida a nuevos socios.

Aunque se haya formado al equipo para que ejecute esos procesos correctamente, el desgaste del día a día hace que se olviden del proceso y acaben automatizando formas de actuar más cómodas y menos personalizadas, por lo que al final se pierde efectividad.

Para mantener la tensión y asegurarse de que los procesos se realizan correctamente, es para lo que sirven los “rol-plays”. Consisten en ponerse en la piel de un cliente y pasar por el proceso siguiendo ese rol de cliente.

Estos “rol-plays” pueden ser misteriosos, es decir, que se haga pasar por cliente una persona a la que no conocen, y que después del “rol-play” nos pase información sobre lo que ha ocurrido en el proceso. Esta es la mejor forma de hacerlo, ya que como el trabajador no sabe que se está haciendo un “rol-play”, va a actuar tal y como lo haría en una situación normal. Es conveniente que la persona que hace de cliente tenga unas instrucciones previas sobre los aspectos que tiene que observar y sobre la forma en que debe de actuar.

Sin embargo, como no es fácil conseguir a menudo clientes misteriosos, otra forma de hacer los “rol-plays” es que haga de cliente cualquier

trabajador del club, incluido también el responsable de esa área y el director. El inconveniente de este sistema es que la persona evaluada sabe que está en un proceso de evaluación, por lo que pondrá un esfuerzo extra por seguir el proceso establecido al pie de la letra. Sin embargo, la realidad nos muestra que estos “rol-plays” acaban siendo bastante parecidos a lo que en realidad ocurre con los clientes, por lo que son muy válidos y tienen la ventaja de que recogemos información de manera directa y de que podemos dar el feed-back de forma inmediata.

3. **Managing by walking around:** este concepto fue introducido por Tom Peters y Robert Waterman en los años 80, porque ya en esa época, estaban viendo que muchos directivos pasaban muchas horas encerrados en sus despachos y se aislaban de sus trabajadores y de sus clientes.

El “Managing by walking around (MBWA)” se basa en el principio básico de que el “orden y mando” ya no es efectivo en las empresas, y es necesario ver lo que realmente transpira la empresa para identificar futuros problemas y oportunidades.

En una empresa de servicios como es un club de fitness, el “MBWA” es incluso más importante, ya que allí mismo tenemos al trabajador y al cliente, y podemos observar el “momento de la verdad”, es decir, el momento en el que se presta el servicio, lo que nos da una gran cantidad de información que podemos utilizar para mejorar la competitividad del club.

La mejor forma de comprobar cómo funcionan las cosas es probándolas. El “MBWA” en un club de fitness no se puede limitar a salir del despacho y pasearse por la instalación. Eso está bien, pero no es suficiente, hay que probar las instalaciones como un usuario más, hay que entrenar en el club. En muchos clubes de fitness americanos tienen muy claro que el equipo directivo tiene que entrenar en el club, y lo hacen dentro de su horario de trabajo, ya que no es tiempo de ocio, es parte de su trabajo, y una parte muy importante.

Entrenar en el club nos permite conocer el estado de las instalaciones o el equipamiento, como pueden ser las duchas, taquillas, climatización, equipamiento de fitness o de actividades, etc. También nos permite detectar fallos de limpieza en zonas que no observaríamos si no nos ponemos en la piel del cliente. Al entrenar en el club nos convertimos en cliente, y vamos a poder analizar todo lo que ocurre desde esa posición, viviendo las sensaciones que experimenta el cliente en nuestro club. Y al final, el éxito o fracaso del club depende mucho de esas SENSACIONES que provoca en sus clientes.

Existen otros sistemas para obtener información de lo que ocurre en el club, como pueden ser las encuestas de satisfacción, pero he querido resaltar los tres sistemas anteriores porque creo que son los métodos más directos y efectivos, y porque todavía hay muchos clubes que no se apoyan en ellos para mejorar su modelo de gestión.