

UNIVERSIDAD F.A.S.T.A.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“CALIDAD EN ATENCIÓN A USUARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”

Caso de estudio: Obra Social S.E.R.O.S. Chubut



Fernández Eliana

Lic. en Administración de Empresas

Departamento de Metodología de la Investigación

Tutor: Musticchio Carlos Alejandro

Mayo 2015

Resumen

La administración pública no tiene por objetivo obtener beneficios, esto hace que no se le dé la suficiente importancia a factores claves como la mala calidad en la gestión y en la atención al ciudadano.

Teniendo en cuenta esto, el objetivo de la presente investigación consistió en diagnosticar la calidad en el servicio de atención a los afiliados del Instituto de Seguridad Social y Seguros de la provincia de Chubut, en la ciudad de Esquel, para así determinar el nivel de satisfacción de los mismos en el área de obra social de la institución y la posterior elaboración de propuestas de mejora sobre las dimensiones insatisfechas.

Para ello se utilizaron dos encuestas, que buscaron medir cómo se percibe el servicio y cuáles son las expectativas del afiliado; y una entrevista realizada a la Delegada local de la obra social en la ciudad de Esquel a fin de conocer e interiorizarse en la Institución y sus valores.

Dando como resultado que dimensiones como la Amabilidad y cortesía, la Capacidad de respuesta y Transparencia son aspectos críticos a mejorar ya que han sido señaladas como pilares por los afiliados y tienen reducido el nivel de satisfacción. A ellas se le agrega la Competencia, que si bien el afiliado se encuentra satisfecho, es la principal expectativa que desean cumplimentar por lo que es necesario reforzarlo y no desatenderlo en pos de la mejora continua.

Esto planteó el desafío de elaborar propuestas de mejora en la atención al afiliado para prestar un servicio de calidad.

Palabras claves: calidad, servicio, administración pública, satisfacción, percepción.

Agradecimientos

A mi familia,

A mis amigos,

Y a mi compañero de vida.

A mi tutor Alejandro Musticchio.

Índice

<i>Resumen</i>	<i>II</i>
<i>Agradecimientos</i>	<i>III</i>
<i>Índice</i>	<i>IV</i>
CAPITULO I: Marco metodológico	1
<i>Área: Calidad</i>	<i>1</i>
<i>Tema</i>	<i>1</i>
<i>Problema</i>	<i>1</i>
<i>Objetivos</i>	<i>1</i>
<i>Justificación</i>	<i>2</i>
<i>Diseño metodológico</i>	<i>3</i>
<i>Relevo de tesis vinculadas al área Calidad en Universidad FASTA</i>	<i>12</i>
<i>Estado de la cuestión</i>	<i>16</i>
CAPITULO II: Marco teórico	19
<i>Obra social</i>	<i>19</i>
<i>Calidad</i>	<i>19</i>
<i>Servicio</i>	<i>20</i>
<i>Servicio público</i>	<i>21</i>
<i>Satisfacción de usuarios</i>	<i>21</i>
<i>Percepción</i>	<i>22</i>
<i>Expectativa</i>	<i>22</i>
<i>Dimensiones de la calidad</i>	<i>23</i>
<i>Descripción de Esquel</i>	<i>25</i>
CAPITULO III: Introducción	26
CAPITULO IV: Caso de estudio	30
<i>Instituto de Seguridad Social y Seguros</i>	<i>30</i>
CAPITULO V: Diagnóstico	36
<i>Encuesta de percepción a afiliados de la obra social</i>	<i>36</i>
<i>Encuesta de expectativa a afiliados de la obra social</i>	<i>44</i>
<i>Actualidad de la obra social</i>	<i>45</i>
<i>Políticas de mejora implementadas por la obra social</i>	<i>46</i>

<i>Conclusión</i>	47
<i>CAPITULO VI: Propuestas de mejora de calidad</i>	49
<i>Contratar personal adecuado</i>	49
<i>Capacitación</i>	51
<i>Motivación</i>	56
<i>Uso de la tecnología para difusión de resultados y novedades</i>	57
<i>Monitoreo de propuestas de calidad</i>	58
<i>ANEXO 1</i>	60
<i>ANEXO 2</i>	64
<i>Bibliografía</i>	68

CAPITULO I: Marco metodológico

Área: Calidad

Tema

- Proponer mejoras al modelo de atención en una institución pública. Análisis del ISSyS (Instituto de Seguridad Social y Seguros) en el área de salud. Delegación Esquel.

Problema

Evaluar la calidad en el Instituto de Seguridad Social y Seguros respecto a la atención a sus afiliados, en el área Obra Social, en la ciudad de Esquel.

Objetivos

- Objetivo general:
 - Elaborar propuestas de mejora en la calidad de atención al afiliado en el Instituto de Seguridad Social y Seguros en el área de obra social, en la ciudad de Esquel.
- Objetivos específicos:
 - Determinar la percepción de la calidad de atención de los afiliados del ISSyS en el área de obra social;
 - Determinar las expectativas de los afiliados del ISSyS en el área de obra social, en la ciudad de Esquel;
 - Identificar cuáles son las dimensiones para medir la calidad en el ISSyS;
 - Determinar si existen políticas de mejora de calidad en la atención a los afiliados;

- Elaborar propuestas de mejoras en aquellas dimensiones insatisfechas, respecto a la atención a los afiliados en la obra social.

Justificación

Como consecuencia de la creciente insatisfacción de los usuarios de la Administración Pública, especialmente en el área de salud, surge la necesidad de realizar exhaustivos análisis respecto a la calidad que se les brinda a la hora de prestar servicios.

Se ha decidido estudiar el caso del Instituto de Seguridad Social y Seguros, por ser una significativa Obra Social en Chubut, poseyendo mas de 100.000 afiliados ante una población de 500.000 habitantes que tiene la provincia; y, particularmente, en la ciudad de Esquel, se trata de una obra social donde 1/3 de la población tiene como obra social, SEROS.

Este estudio permitirá dejar en evidencia las problemáticas que afectan a la satisfacción de los usuarios del Instituto afectado al estudio, buscando diagnosticar las dimensiones de calidad percibidas como insatisfechas por parte de los afiliados y elaborando propuestas de mejora a las mismas.

Diseño metodológico

Tiempo de la investigación

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo entre Enero y Marzo de 2015.

Lugar de investigación

El trabajo se llevará a cabo en la ciudad de Esquel y Rawson, capital de la provincia del Chubut y lugar de ubicación de Casa Central del Instituto de Seguridad Social y Seguros; atento a ser estos los lugares donde se centra la totalidad de la información.

Tipo de investigación

- **Según finalidad:**
Básica, ya que su objetivo es “conocer”; es desentrañar una realidad para explicarla.
- **Según profundidad:**
Descriptiva, se basa en la medición y descripción del fenómeno y sus atributos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto el comportamiento de los mismos.
Explicativa, manifiesta porqué ocurre el fenómeno y en qué condiciones se da. Da fundamentos y razones.
En la presente investigación lo que se pretende determinar es conocer cual es la calidad desde la perspectiva de los clientes, de su satisfacción en relación con su atención.
- **Según el tiempo:**
Sincrónica, se trata de una investigación en un momento determinado.
- **Según la fuente de información:**
Secundaria, ya que se basa en la recolección de datos que constituyen el reprocesamiento de información primaria.

Instrumentos de recolección de datos

Las herramientas a utilizar para la realización de este trabajo, a fin de recabar los datos necesarios para el desarrollo del mismo, son:

A. Encuestas a afiliados del ISSyS

Los cuestionarios que se utilizan para medir el nivel de percepción y de expectativas de los afiliados son los que se encuentran en la herramienta llamada SERVQUAL (Service Quality) diseñado por los expertos en investigación de mercado Berry, Parasuraman y Zeithaml, basados en la idea de que la calidad del servicio deriva de la diferencia que existe entre las expectativas del cliente sobre el servicio y el percepción real que ellos tienen del mismo. Este instrumento utiliza diez dimensiones de calidad (agrupados en cinco dimensiones generales), cada una de las cuales se identifica con diferentes aspectos relativos a la prestación de servicios, éstos, han sido modificados para la siguiente investigación. Teniendo en cuenta que las dimensiones utilizadas, han sido extraídas de la Superintendencia de Servicios de Salud.

Éstas encuestas, se tomarán como base en la investigación para la recolección de información.

- Encuesta de medición de nivel de servicio percibido

Para los efectos de este estudio se modificó el cuestionario de medición de nivel de servicio percibido a usuarios, para su adaptación a los objetivos planteados, ya que algunos ítems no se ajustaban a la investigación realizada, quedando un total de 20 ítems los cuales, en algunos casos+

no son los mismos que los originales. Además, se modificó la escala a utilizar, por una de tipo Likert, con cinco alternativas, a saber:

- ✓ Totalmente en desacuerdo: 1
- ✓ Parcialmente en desacuerdo: 2
- ✓ Parcialmente de acuerdo: 3
- ✓ Totalmente de acuerdo: 4
- ✓ NS/NC: 5

Donde cada una de ellas representa el grado de acuerdo en que se encuentra el afiliado respecto a cada planteo.

Se han desarrollado dimensiones de la calidad, distintas a las utilizadas en el instrumento original, para el armado de los ítems que completan el cuestionario. Este cuestionario de medición de nivel de servicio percibido, intenta medir dimensiones como: accesibilidad al servicio, amabilidad y cortesía, capacidad de respuesta, competencia, comprensión del ciudadano, comunicación, confiabilidad, equidad y tangibilidad; inspirados en el modelo de gestión de la Superintendencia de Servicios de Salud.

Lo que se pretende mostrar con este instrumento es de qué forma ven los afiliados a la obra social respecto a estas dimensiones que acabamos de indicar, para poder comparar con sus expectativas y obtener el nivel de satisfacción de los afiliados sobre el servicio recibido en el momento de realizar la encuesta.

Cada una de las características mencionadas, corresponde a una de las dimensiones de calidad:

<i>Tangibilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> - SEROS tiene equipos de apariencia moderna (1) - Las instalaciones físicas de SEROS son visualmente atractivas, amplias y funcionales (2) - Los empleados tienen apariencia pulcra (3)
<i>Comprensión al ciudadano</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Los empleados comprenden las necesidades específicas de sus afiliados (4) - Cuando un afiliado tiene un problema, los empleados muestran sincero interés en solucionarlo (5) - Los empleados dan a sus afiliados una atención individualizada (15)
<i>Confiabilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> - SEROS realiza bien el servicio de primera vez (6) - SEROS concluye el servicio en el tiempo convenido (7) - Los empleados comunican a los afiliados cuando concluirá la realización del servicio (9) - Los afiliados se sienten seguros en sus transacciones con la obra social (12)
<i>Capacidad de respuesta</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder preguntas a los afiliados (8)
<i>Competencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de los empleados, transmite confianza a sus afiliado (11) - Los empleados tienen conocimiento suficiente para responder las preguntas de los afiliados (14)
<i>Amabilidad y cortesía</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los afiliados (10) - Los empleados tratan al afiliado de forma amable y cortés (13)
<i>Comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Entiendo claramente la información que me dan los empleados (16)
	<ul style="list-style-type: none"> - El tiempo de espera haciendo cola es reducido (17)

<i>Accesibilidad</i>	- SEROS tiene horarios de trabajo amplios (18)
<i>Equidad</i>	- Los empleados tienen un trato equitativo con todos los afiliados (19)
<i>Transparencia</i>	- SEROS difunde los resultados de su gestión periódicamente (20)

Modelo

Instrucciones: Lea cuidadosamente el presente cuestionario, el cual permitirá evaluar la calidad del servicio en la atención al afiliado en SEROS.

La información recabada será utilizada únicamente para dar cumplimiento a los objetivos que se plantean en ésta investigación garantizándole su estricta confidencialidad; la misma posee carácter *anónimo*.

Marque con una "X" en la columna correspondiente de acuerdo a su perspectiva.

Totalmente en desacuerdo	1
Parcialmente en desacuerdo	2
Parcialmente de acuerdo	3
Totalmente de acuerdo	4
NS/NC	5

	Ítem	1	2	3	4	5
1	SEROS tiene equipos de apariencia moderna.					
2	Las instalaciones físicas de SEROS son visualmente atractivas, amplias y funcionales.					
3	Los empleados tienen apariencia pulcra.					
4	Los empleados comprenden las necesidades específicas de sus afiliados.					
5	Cuando un afiliado tiene un problema, los empleados muestran sincero interés en solucionarlo.					
6	SEROS realiza bien el servicio de primera vez.					
7	SEROS concluye el servicio en el tiempo convenido.					
8	Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder preguntas a los afiliados.					
9	Los empleados comunican a los afiliados cuando concluirá la realización del servicio.					
10	Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los afiliados.					
11	El comportamiento de los empleados, transmite confianza a sus afiliados.					
12	Los afiliados se sienten seguros en sus transacciones con la obra social.					
13	Los empleados tratan al afiliado de forma amable y cortés.					
14	Los empleados tienen conocimiento suficiente para responder las preguntas de los afiliados.					
15	Los empleados dan a sus afiliados una atención individualizada.					
16	Entiendo claramente la información que me dan los empleados.					

17	El tiempo de espera haciendo cola es reducido.					
18	SEROS tiene horarios de trabajo amplios.					
19	Los empleados tienen un trato equitativo con todos los afiliados.					
20	SEROS difunde los resultados de su gestión periódicamente.					

- Encuesta de medición de niveles de expectativas a usuarios

Como se ha dicho el cuestionario de SERVQUAL trata de medir la calidad el servicio, mediante un cuestionario que valore cada uno de las dimensiones que suceden durante el proceso de prestación del servicio.

Este cuestionario de medición de niveles de expectativas a usuarios, mide qué importancia se le atribuye a cada una de las dimensiones a la hora de evaluar el servicio. Este refiere a los aspectos más importantes que el afiliado tiene en cuenta a la hora de evaluar el servicio. Que es lo él que espera.

Cada una de las características enunciadas tiene implícita una dimensión de calidad, para conocer cuáles son las expectativas que tiene el afiliado, ellas son:

- ✓ *Tangibilidad:* Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal, y material de comunicaciones (folletos, página web, etc.) que utiliza SEROS.
- ✓ *Transparencia:* Transparencia y difusión de los resultados del Instituto a todos sus afiliados, por ser un servicio público.
- ✓ *Accesibilidad:* Tiempos de espera reducidos, amplios horarios de atención.
- ✓ *Confiabilidad:* Habilidad para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa.
- ✓ *Comunicación:* Utilización de lenguaje simple y claro. Dando información veraz, correcta y oportuna.
- ✓ *Capacidad de respuesta:* Disposición para ayudar a los afiliados y darles un servicio rápido.
- ✓ *Amabilidad y cortesía:* Trato amable de los empleados y su habilidad para transmitir su sentimiento de confianza al realizar operaciones.
- ✓ *Competencia:* Conocimiento y capacitación de los empleados para la realización de sus tareas.
- ✓ *Comprensión al ciudadano:* Interés y atención individualizada que SEROS da a sus afiliados.
- ✓ *Equidad:* Trato igualitario a todos los afiliados a la obra social.

De esta forma, se podrá llegar al diagnóstico actual de calidad con el cuestionario de medición de nivel del servicio percibido, y a determinar las expectativas de los usuarios para poder elaborar propuestas de mejora, respecto a lo que esperan los afiliados.

Modelo

Instrucciones: de las siguientes diez (10) características respecto a la calidad de atención en SEROS, ordene de mayor a menor las mismas, según la importancia que tienen para Ud.

Colocándole 1 a la característica más importante, y 10, a la menos importante de ellas.

Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal, y material de comunicaciones (folletos, página web, etc.) que utiliza SEROS.	
Transparencia y difusión de los resultados del Instituto a todos sus afiliados, por ser un servicio público.	
Tiempos de espera reducidos, amplios horarios de atención.	
Habilidad para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa.	
Utilización de lenguaje simple y claro. Dando información veraz, correcta y oportuna.	
Disposición para ayudar a los afiliados y darles un servicio rápido.	
Trato amable de los empleados y su habilidad para transmitir su sentimiento de confianza al realizar operaciones.	
Conocimiento y capacitación de los empleados para la realización de sus tareas.	
Interés y atención individualizada que SEROS da a sus afiliados	
Trato igualitario a todos los afiliados a la obra social.	

B. Entrevista a autoridad del ISSyS

Este cuestionario trata de recabar información acerca del objeto de estudio, tener información directa de la persona que tenga a cargo la delegación a estudiar, con el objetivo de entender, desde adentro, la forma en que piensa y se desarrolla la actividad de la obra social.

El mismo se realizará a la delegada de la obra social SEROS en la ciudad de Esquel, la Sra. Yolanda Rousseau.

Se realizarán preguntas relacionadas a cómo plantean la calidad en relación a la atención al afiliado de SEROS y la importancia que le atribuyen a la misma, las

políticas de mejora en relación a ello, los objetivos que tienen respecto a la satisfacción del afiliado y de qué forma trabajan para mejorarlo.

Modelo

A continuación se detalla el cuestionario y la finalidad que persigue cada pregunta realizada:

1. *¿El ISSyS, posee un área específica en el ISSyS dedicada exclusivamente a tratar temas en relación a la calidad de atención al afiliado de obra social en la ciudad de Esquel? En caso de ser afirmativa, ¿Cuáles son sus principales funciones?*

Esta pregunta, busca determinar si el ISSyS le da suficiente importancia a la calidad de atención al afiliado. Conocer si existe un área referido al tema y determinar cuáles son las funciones específicas de la misma.

2. *¿Cómo se plantean las propuestas de mejoras del servicio? ¿Hay algún departamento que las realice exclusivamente o es personal encargado de otras áreas?*

Se realiza esta pregunta a fines de conocer cuál es el mecanismo al plantear propuestas de mejoras del servicio a los afiliados. Y quién es el encargado de las mismas.

3. *¿Existen políticas en relación a la calidad en la atención al afiliado en SEROS? ¿Cuáles?*

La pregunta se realiza para conocer si utilizan políticas de calidad en la atención tendientes a realizar prestaciones de calidad y cuáles son las mismas.

4. *¿Se evalúa el servicio brindado en el Instituto a sus afiliados? En caso de ser afirmativa, ¿realizan encuestas a los afiliados, luego de ser atendidos? ¿o esperan que los mismos hagan su reclamo individualmente?*

Una de las preguntas más importantes que se debe realizar es saber si el Instituto o un tercero, evalúa el servicio que brindan y de qué forma lo realizan. Creemos que es importante, a la hora de querer mejorar un servicio, saber de qué manera se está ofreciendo actualmente.

5. *¿Se plantean objetivos anuales con respecto a la atención al afiliado?*

Se plantea la pregunta para saber si se toman objetivos anuales respecto a la atención y si estos mismos son comparados a fin de año, con motivo de analizarlos y poder sacar conclusiones para mejorar su atención.

6. *SEROS, ¿toma otras obras sociales como referencia, respecto a la atención de sus afiliados o procedimientos?*

La pregunta se realiza para poder conocer si la institución toma como modelo otras instituciones respecto a la atención de sus afiliados, como modelos exitosos del mismo.

7. *¿Se han realizado avances en materia de calidad en atención al afiliado realizado en la obra social, en los últimos años? ¿Cuáles son?*

Con esta pregunta se trata de conocer cualquier tipo de avance en materia de calidad de atención al afiliado en la obra social.

8. *¿Existen proyectos, para los próximos años, para mejorar la calidad de atención?*

La pregunta busca conocer la existencia de proyectos en los próximos años, para saber si la obra social se encuentra en la búsqueda de satisfacer las necesidades de los afiliados.

Universo

El universo, también llamado población, es el conjunto de todos los elementos que tienen una característica en común. El universo puede ser finito o infinito. Es un *universo finito* cuando está delimitada y conocemos el número que la integran. Es un *universo infinito* cuando, a pesar de estar delimitada en el espacio, no se conoce el número de elementos que la integran.

El universo de ésta investigación es finito, la cantidad de afiliado con los que se trabajará es de 11.848, y está compuesto por la totalidad de afiliados directos e indirectos del Instituto de Seguridad Social y Seguros de la ciudad de Esquel.

Unidad de análisis

La unidad de análisis, es decir, el objeto de interés que será analizado para llevar a cabo la investigación, serán los afiliados directos e indirectos a la obra social sobre los cuales se realizarán las encuestas de percepción y de expectativas, anteriormente mencionadas.

Muestra

La muestra es un subconjunto de la población o universo. Sus principales características son¹:

1. *Representativa*: se refiere a que todos y cada uno de los elementos de la población tengan la misma oportunidad de ser tomados en cuenta para dicha muestra.
2. *Adecuada y válida*: se refiere a que la muestra debe ser obtenida de tal forma que permita establecer un mínimo de error posible respecto a la población.

Dado que la población es finita (11.848 afiliados), para calcular el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población

σ = desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene un valor, suele utilizarse un valor constante de 0.5.

Z = valor obtenido mediante niveles de confianza. Se tomará un nivel de confianza del 95%.

e = límite aceptable de error muestral. Para este estudio se tomará un margen de error del 5%.

El valor Z y e para un grado de certeza con el que se va trabajar, se obtiene de una Tabla de apoyo por niveles de confianza y entonces para un valor de certeza del 95 % y un límite aceptable de error del 5 % el valor Z es 1.96.

$$n = \frac{11848 \cdot 0,25 \cdot 3,84}{(11847 \cdot 0,0025) + (0,25 \cdot 3,84)}$$

$$n = 372$$

¹ Suarez Ibujes, Mario Orlando, *Interaprendizaje de probabilidades y estadística inferencial con Excel, Winstats y Graph*, Ecuador, Universidad Técnica del Norte, p. 139.

Se deberán encuestas a 372 personas para que se de un nivel de confianza del 95% y un 5% de margen de error.

Relevo de tesis vinculadas al área Calidad en Universidad FASTA

A - El método SERVQUAL en la evaluación de satisfacción de los pacientes del Hospital Privado de la Comunidad.

Autor: Farias, Pablo.

Año: 2004

La presentación de este trabajo se da como un proceso que pretende proponer un modelo que sirva para evaluar la calidad del servicio de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud. Lo que hace este estudio, es verificar la adecuación del modelo SERVQUAL como herramienta para medir la satisfacción de las expectativas de los pacientes del Hospital Privado de la Comunidad (HPC) en Mar del Plata, respecto del servicio de salud que reciben los mismos.

La intención del trabajo es, en primer lugar, describir y postular un modelo que se considera apropiado para evaluar la calidad del servicio.

En el mismo, se desarrollan los conceptos básicos de calidad, marketing en salud; implementación del modelo SERVQUAL, entre otros.

Con ellos y con las entrevistas realizadas a los usuarios del HPC, se determinan las conclusiones y aspectos positivos y negativos del uso de esta herramienta.

De esta tesis, puedo sacar como modelo una encuesta que se realizó a los usuarios del Hospital Privado de la Comunidad, extraído de libro sobre La Gestión del Marketing de Servicios² como “cuestionario de medición de niveles de expectativas”:

Instrucciones. Basado en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrecen las empresas que operan en el sector de _____ piense, por favor, en el tipo de empresa que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad. Piense que el tipo de empresa de _____ con el que usted se sentiría complacido de negociar.

² Fernández Pablo; Bajac Héctor, *La Gestión de marketing de servicios*, Argentina, Editorial Granica, 2003, p. 383.

Por favor, indíquenos hasta qué punto piensa que una empresa debería tener las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente, que una característica no es esencial para considerar como excelente a una empresa de _____, haga un círculo alrededor del número 1. Si usted cree que una característica es absolutamente esencial para considerar como excelente a una empresa de _____ haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definidas, haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios. No hay respuesta correctas o incorrectas; solo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de calidad.

	Fuertemente en desacuerdo	Fuertemente de acuerdo
Las empresas de _____ excelentes tiene equipos de apariencia moderna	1 2 3 4 5 6 7	
Las instalaciones físicas de las empresas de _____ excelentes son visualmente atractivas.	1 2 3 4 5 6 7	
Los empleados de las empresas de _____ excelentes tienen apariencia pulcra.	1 2 3 4 5 6 7	
En una empresa de _____ excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio son visualmente atractivos.	1 2 3 4 5 6 7	
Cuando las empresas de _____ excelentes prometen hacer algo en tiempo, lo hacen.	1 2 3 4 5 6 7	
Cuando un cliente tiene un problema, las empresas de _____ excelentes muestran sincero interés en solucionarlo.	1 2 3 4 5 6 7	
Las empresas de _____ excelentes realizan bien el servicio de primera vez.	1 2 3 4 5 6 7	
Las empresas de _____ excelentes concluyen el servicio en el tiempo convenido.	1 2 3 4 5 6 7	
Las empresas de _____ excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.	1 2 3 4 5 6 7	
En una empresa de _____ excelente los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.	1 2 3 4 5 6 7	

En una empresa de _____ excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
En una empresa de _____ excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
En una empresa de _____ excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder preguntas a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
El comportamiento de los empleados de las empresas de _____ excelente transmite confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Los clientes de las empresas de _____ excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	1	2	3	4	5	6	7
En una empresa de _____ excelente, los empleados son siempre amables con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
En una empresa de _____ excelente, los empleados tienen conocimiento suficiente para responder las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Las empresas de _____ excelentes dan a sus clientes una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
Las empresas de _____ excelentes, tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Una empresa de _____ excelente emplea empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Las empresas de _____ excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de las empresas de _____ comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

En la lista que aparece a continuación incluimos cinco características que corresponden a empresa de _____ y los servicios que ofrecen. Nos gustaría conocer qué nivel de importancia le atribuye Ud. a cada una de estas características cuando evalúa la calidad del servicio en una empresa de _____. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las 5 características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica (cuanto más importante para Ud. sea, más puntos le asignarán). Por favor, asegúrese de que los puntos asignados sumen 100.

- Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal, y material de comunicaciones (folletos, etc.) que utiliza una empresa de _____
- Habilidad de una empresa de _____ para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa.
- Disposición de una empresa de _____ para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido
- Conocimientos y trato amable de los empleados en una empresa de _____ y su habilidad para transmitir su sentimiento de fe y confianza.
- Cuidado, atención individualizada de una empresa de _____ le da a sus clientes.

B - Calidad Total en una farmacia

Autor: Sosa Kavicich Martín Ricardo

Año: 2002

En este trabajo se desarrolla la posibilidad de implementar un Sistema de Calidad Total en una farmacia, como forma para mejorar la rentabilidad de la empresa y optimizar el uso de recursos.

Se realiza un breve análisis de la organización detallado, identifica los principales acontecimientos administrativos que puedan tener relación con la propuesta, se analizan índices económicos del ente y se estudia en qué casos es posible implementar un sistema de Calidad Total y con qué insumos y principios según el relevamiento previo.

Se determina este sistema como una filosofía de trabajo, que no implica grandes inversiones y los resultados pueden ser importantes.

En el trabajo se determinan cuáles son las buenas prácticas en una farmacia (tendientes a garantizar la calidad), se realiza un análisis financiero, se determina la Calidad Total respecto del personal compras y proveedores, equipos y elementos, dispensación y post-venta y relación con el cliente; análisis de costos de calidad a incurrir según la propuesta, etc.

Con este material se realiza la propuesta del trabajo según la teoría de la Calidad Total, la realidad económica y humana de la organización y el medio económico externo.

Posteriormente se analizan las consecuencias de la implementación de esta política de trabajo.

Estado de la cuestión

A - Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público

País: Portugal, Lisboa

Síntesis

El tema de la calidad ha vuelto al debate en torno a los procesos de modernización del Estado, al revelarse como una importante alternativa para fortalecer la legitimidad de los gobiernos por medio del rediseño de las instituciones, la mejora continua y el énfasis en un mayor rendimiento de las organizaciones.

Su incorporación definitiva se acompaña de la consolidación del paradigma de la nueva gestión pública, que facilita la difusión de valores institucionales para propiciar una nueva cultura administrativa y generar ventanas de oportunidad para la transformación de los procesos públicos.

Lograr una gestión pública de calidad implica enfocarla como una política transversal que se adopte como premisa fundamental del marco programático institucional, y se contemple en cada una de las etapas de la gestión de servicios y atención de los usuarios, y que en esa medida se traduzca en nuevas pautas de interacción entre la gestión pública y los ciudadanos.

Constituye un reto fundamental superar los ejercicios aislados y pasar a la instrumentación de la calidad como política global, para impulsarla no solamente como estrategia de gestión interna, sino también como instrumento de innovación en la relación con los ciudadanos.

La calidad como principio de gestión en el Sector Público, es todavía muy reciente, por ello vale la pena insistir en su estudio como nueva rama de la Administración Pública; por medio del análisis de sus implicaciones teóricas y la sistematización de las experiencias que hoy existen en diferentes países y al interior de éstos, entre las diversas esferas de gobierno. Al llamar la atención sobre un nuevo campo de estudio, avanzaremos hacia la mayor definición de las especificidades que la calidad adquiere cuando se incorpora dentro de la Gestión Pública.

No olvidemos que aquí, la calidad no es un fin en sí misma, sino un medio para proyectar un nuevo modelo de abordaje de los asuntos públicos, un cambio en la imagen de las Instituciones, nuevos valores de desempeño de los funcionarios y

una relación distinta, fundada en la atención y en la eficiencia, entre la administración pública y los ciudadanos.³

Lo que tomo como modelo de este trabajo es:

- El paradigma de la nueva gestión pública,
- La calidad como valor de la nueva gestión pública,
- La calidad y la percepción ciudadana.

B - Gestión de la Calidad y su implementación en la Administración Nacional de la Seguridad Social⁴

Autor: Lic. Andrea Ortiz Picasso

País: Argentina

Síntesis

El presente trabajo desarrolla un análisis sobre las acciones y resultados de la implementación de la herramienta de la Gestión de la Calidad a nivel mundial, su transposición del Sector Privado al Público, y específicamente cómo se llevó a cabo la incorporación de la misma en la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES).

Lo que se pretende hacer es desarrollar un análisis descriptivo, a través de este estudio de caso de la incorporación de la herramienta Gestión de Calidad en las Organizaciones Públicas, y cómo esta trabaja en la optimización de los procesos operativos, logrando como correlato brindar una mejor atención de los ciudadanos.

El desarrollo del presente trabajo se focaliza en la implementación de la Gestión de Calidad en la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES), durante el período 1996 a 2008.

Lo que se toma como modelo del nombrado trabajo es:

- describir la situación actual de las organizaciones públicas,

³ Moyado Estrada, Francisco, *Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público*, en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043302.pdf>

⁴ Ortiz Picasso, Andrea, *Gestión de la Calidad y su implementación en la Administración Nacional de la Seguridad Social*, en: <http://www.monografias.com/trabajos84/implementacion-gestion-calidad/implementacion-gestion-calidad.shtml>

- conceptos referidos al término de calidad,
- nueva gestión pública – plan de modernización del estado nacional (2001).

CAPITULO II: Marco teórico

Las Administraciones Publicas constituyen los instrumentos con lo que se sustentan los estados para desarrollar políticas públicas que instrumentan los gobiernos con el fin de garantizar los derechos de los ciudadanos, asegurar el cumplimiento de sus obligaciones y facilitar la prestación de servicios básicos de una sociedad con el fin de garantizar su bienestar social.⁵

Existen derechos enmarcados en la Constitución Nacional de la República Argentina, los cuales, son de gran importancia; unos contenidos en el Artículo 42 de la misma, el cual se establece la protección a la salud de los ciudadanos, a condiciones de trato equitativo y digno, a la defensa de la calidad y eficiencia de los servicios públicos en relación al consumo de bienes y servicios; y otro, contenido en el artículo 14 Bis de la misma, derecho que el Estado le otorgue a los ciudadanos los beneficios de la seguridad social. Éstos, determinan el grado de importancia que tiene una entidad como el Instituto de Seguridad Social y Seguros en el ámbito provincial, siendo un ente público con el fin de garantizar la salud de los ciudadanos.

Obra social

Son organizaciones de la Seguridad Social, financiadas mediante el aporte y la contribución obligatoria de trabajadores y empleadores, sujetas a control estatal, cuyos fines son la prestación de servicios de salud y sociales a los beneficiarios.⁶

Calidad

La calidad de un producto o servicio no puede definirse fácilmente, por ser una apreciación subjetiva, sin embargo se puede decir que es la percepción que el cliente tiene del mismo.

Los conceptos de calidad y de gestión de la calidad han evolucionado considerablemente a lo largo de los últimos años, dando lugar a sucesivas teorías y enfoques que han ido complementando los enfoques anteriores. Por ello, existen múltiples definiciones con un difícil consenso en su conceptualización.

⁵ Camarasa Casterá, Juan José, *La calidad en la Administración Pública*, en: http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista8_02.pdf

⁶ Superintendencia de Servicios de Salud, *Institucional*, en: http://www.sssalud.gov.ar/institucion/archivos/carta_com.pdf, p. 11.

La American Society for Quality Control, acepta la definición de calidad como «*la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas*⁷».

Otra definición similar según las Normas Internacionales ISO que indica que «*la calidad es la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o persona) que le confiere aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas*»⁸.

La definición de la ISO, refiere al termino calidad a lo que los clientes esperan, a sus deseos, a las características del producto a servicio y a la correspondencia entre unos y otros.

La calidad está estrechamente relacionada con lo que el cliente o contribuyente desea, lo que la dota de un importante componente subjetivo. Según a quien vaya dirigido el producto o servicio las características que requiere pueden ser distintas⁹.

Servicio

Según Philip Kotler, un servicio es “*cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico*”.

Las tres características que diferencian fundamentalmente los bienes físicos de los producidos por la actividad de servicios son¹⁰:

- *Intangibilidad*: Los servicios son intangibles. A diferencia de los productos físicos, los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar y oler antes de comprarse. A fin de reducir la incertidumbre, los compradores buscan indicios de la calidad del servicio.
- *Inseparabilidad*: Los servicios por lo regular se producen y consumen simultáneamente. Esto no sucede con los bienes físicos, que se fabrican, se colocan en inventario, se distribuyen a través de varios intermediarios, y se consumen posteriormente. Si una persona presta el servicio, el proveedor forma parte del servicio.

⁷ Carro Roberto, González Gómez Daniel, *Administración de la producción y las operaciones*, Argentina, PINCU Industria Gráfica, 2007, 3^o edición.

⁸ Machado Muñoz, Andrés, *La gestión de la calidad total en la Administración Pública*, Madrid, Ediciones Díaz De Santos, 1999, p. 68.

⁹ Machado Muñoz, Andrés, op cit, p. 70.

¹⁰ Kotler Philip, *Dirección de Marketing*, México, Prentice Hall, 2001, Octava edición.

- *Variabilidad*: Los servicios, dependen de quién los presta y de dónde se prestan, son muy variables. La prestación del servicio puede variar de un usuario a otro y hasta de un día al otro. Es casi imposible establecer unos parámetros concretos para estandarizar su realización.
- *Imperdurabilidad*: Los servicios no pueden almacenarse. No perduran en el tiempo.

Servicio público

Es una actividad exclusiva del Estado, organizada conforme a disposiciones legales reglamentarias vigentes, con el fin de satisfacer de manera continua, uniforme y regular las necesidades de carácter colectivo y, por ende, de interés general, que se realiza por medio de la administración pública.

Son todas aquellas actividades, demandadas por los ciudadanos-clientes, que es capaz de prestar el Estado a través de la Administración Pública, en términos de igualdad, y mediante una gestión eficaz de los recursos públicos¹¹.

Satisfacción de usuarios

La satisfacción es un estado de ánimo que crea agrado y complacencia por la realización completa de las necesidades y expectativas creadas.

Philip Kotler, lo define como *"el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"*.

La satisfacción es función del desempeño percibido y de las expectativas. Si el desempeño es menor a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Por el contrario, si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si el desempeño supera las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado¹².

Con ello, podemos acordar que un cliente satisfecho se determina cuando el valor y los rendimientos superan o igualan las necesidades y expectativas.

Otro concepto que brindan los autores Hill y Jones es la satisfacción del cliente visto desde el punto de vista de cumplir con el cliente en tiempo oportuno, es decir, el *"logro de una capacidad de respuesta de los clientes, el tiempo que se*

¹¹ Senlle, Andrés, *Calidad total en los servicios y en la Administración Pública*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1993.

¹² Kotler Philip, op cit.

requiere para entregar un producto o servicio (a mayor tiempo, mayor insatisfacción del cliente)”¹³.

Percepción

Según Schiffman y Kanuk, la percepción se define como el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa y coherente del mundo. Dos individuos podrían estar expuestos a los mismos estímulos en las mismas condiciones, sin embargo, la forma en que cada uno de ellos reconoce, selecciona, organiza e interpreta constituye un proceso altamente singular, basado en las necesidades, valores y expectativas específicos de cada persona¹⁴.

De igual forma, Idalberto Chiavenato, expone que la percepción es “*un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno. La finalidad es percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones. Cada persona tiene su propia interpretación o visión del mundo*¹⁵”.

Expectativa

“Una expectativa es como espera el cliente recibir el servicio en función de sus necesidades. Son creencias que tiene el usuario sobre el servicio y que son referentes del mismo”¹⁶.

Cada consumidor tendrá determinadas expectativas relacionadas con la calidad del servicio. Esperará, por ciertos parámetros de calidad, determinadas características.

Una amplia gama de hechos contribuye a conformar las expectativas que un cliente tiene cuando solicita un servicio, entre ellos se encuentran los siguientes¹⁷:

- Experiencias previas con el suministrador
- Referencias de terceros. Publicidad.

¹³ Hill Charles W., Jones Gareth R., *Administración Estratégica*, México, Mc Graw Hill, 2005, Sexta edición.

¹⁴ Schiffman – Kanuk, *Comportamiento del consumidor*, México, Prentice Hall, Décima edición, p. 157. 2010.

¹⁵ Chiavenato Idalberto, *Comportamiento organizacional*, México, Mc Graw Hill, Segunda edición, p. 214. 2009.

¹⁶ Ferrado, José María, *Marketing en empresas de servicios*, Valencia, Universidad Politécnica de Valencia, 2007, p. 102.

¹⁷ Fernández de Velasco, José A. Pérez, *Gestión de la calidad empresarial*, Madrid, ESIC Editorial, 2005.

- Imagen y reputación. Precio.
- Avances tecnológicos.
- Aspectos relacionados con el desempeño del personal:
 - Facilidad de trato. Amabilidad.
 - Saber escuchar al cliente. Confiabilidad.
 - Capacidad de empatía para “sintonizar” con las expectativas del cliente.
 - Capacidad para adaptar el lenguaje en las comunicaciones con el cliente.
 - Disponibilidad personal frente al servicio.
 - Capacidades técnicas para el desempeño del trabajo que transmita al cliente confianza, seriedad y seguridad. Profesionalidad.
 - Promesas realizadas.

Y, evidentemente, las necesidades reales del cliente tanto profesionales como personales.

Dimensiones de la calidad

Las dimensiones de la calidad son aquellas características distintivas de un servicio que los ciudadanos identifican como necesarias para satisfacer plenamente sus requerimientos o expectativas¹⁸.

Un servicio es de calidad cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que sobre él se habían formado; por lo tanto, para la evaluación de la calidad del servicio es necesario contar con esas expectativas y percepciones reales de los clientes.

Para determinar las dimensiones de la calidad, se determinan todos aquellos aspectos que inciden directamente sobre la percepción del cliente cuando interactúa con la empresa. Estos momentos de interacción se conocen como “los momentos de la verdad”, denominados así porque es en esos momentos de contacto empresa-cliente, donde el servicio prestado es evaluado por el cliente y donde ya no hay vuelta atrás, en tanto y en cuanto todos los recursos con los que la empresa cuenta para prestar un servicio de calidad deben ser realizados antes de dicho momento¹⁹.

¹⁸ Superintendencia de Servicios de Salud, ob.cit., p. 16.

¹⁹ Price Water House Coopers Consultora, *Manual de consulta servicio al cliente*, en: [http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/cliente3.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/cliente3.pdf), p. 24.

Se determinaron dimensiones de calidad orientadas a privilegiar las expectativas y necesidades de los afiliados, inspirados en el modelo de gestión de la Superintendencia de Servicios de Salud, organismo que regula y controla a los actores del Sistema Nacional del Seguro de Salud, obras sociales nacionales.

La definición de las mismas ayuda a mantener la calidad de las prestaciones de sus servicios bajo la base de atributos como:

- Accesibilidad: se brindan servicios que faciliten el ejercicio de los derechos de los beneficiarios, garantizando que los mismos sean fáciles de contactar, contando con horarios amplios de atención, tiempos de espera reducidos y diversos canales de acceso (personal, telefónico, electrónico).
- Amabilidad y cortesía: el personal está a disposición del ciudadano con una actitud cordial, de respeto y consideración; mostrándose siempre amables ante el afiliado.
- Capacidad de respuesta: se garantiza la celeridad en las acciones, la agilidad en las tramitaciones y la prestación de servicios oportunos, realizando gestiones perentorias cuando las situaciones revisten carácter de urgente. Además de estar dispuestos a responder las peticiones de los clientes.
- Competencia: se garantiza que el personal cuente con la capacitación adecuada para la realización de sus tareas y la prestación de servicios al ciudadano.
- Comprensión al ciudadano: El personal de atención al público se preocupa por los problemas y necesidades del ciudadano vinculadas al servicio y es flexible para dar un trato personalizado a cada usuario. Además, el personal trata de comprender a los usuarios y sus necesidades.
- Comunicación: se garantiza la utilización de un lenguaje simple y claro en todos los servicios que presta el organismo, particularmente en aquellos que suponen brindar información al ciudadano. La misma debe estar actualizada y ser completa, veraz, oportuna y pertinente.
- Confiabledad: se garantiza que los procedimientos y acciones, se realicen de manera cuidadosa, precisa y correctos a la primera, cumpliendo con la normativa vigente. Los registros, bases de datos y fuentes de información del organismo son permanentemente actualizados y cuentan con información correcta y completa. De esta manera, hacer que se los afiliados se sientan seguros en sus operaciones.

- Equidad: se garantiza un trato igualitario a todos los usuarios que demandan servicios, sin discriminación de ningún tipo (condición social, localidad de residencia, edad, sexo, etc.)²⁰.
- Tangibilidad: se garantiza que los empleados tengan apariencia pulcra y profesional; que las instalaciones sean visualmente atractivas, cómodas, amplias y funcionales, que las mismas cuenten con una organización física interna; y equipos modernos.
- Transparencia: se garantiza la difusión pública de los resultados de la gestión contando, para ello, con mecanismos institucionalizados.

Descripción de Esquel

Esquel es una ciudad ubicada en la región cordillerana, al noroeste de la provincia de Chubut, que se encuentra localizada en el departamento Futaleufú, del cual es cabecera. Es el centro de servicios más importante de la cordillera chubutense. Posee entre sus recursos económicos más destacados a la ganadería, la silvicultura, y el turismo.

En el censo 2001 tuvo una población de 28.089. Además, este censo reveló que es la ciudad con mayor crecimiento vegetativo de la provincia, si se observa que la población fue de 17.228 en el censo 1980 y de 22.978 en 1991, viéndose un crecimiento tenue, pero constante, tendencia que se estaría revertiendo poco a poco de acuerdo a las últimas proyecciones.

Para el censo 2010 se conoció una población del 32.758. Esta magnitud ubica a Esquel como la localidad cordillerana más poblada de Chubut y 4º de la provincia, superando a la capital provincial. También es la 2º más poblada de la Patagonia andina, detrás de Bariloche²¹.

²⁰ Superintendencia de Servicios de Salud, ob.cit., p. 16

²¹ Dirección General de Estadísticas y Censos, en:
http://www.estadistica.chubut.gov.ar/home/index.php?option=com_content&view=article&id=229&Itemid=145

CAPITULO III: Introducción

La Administración Pública responde al concepto de organización, como unidad social formada por un conjunto de personas relacionadas entre sí y con su contexto, que realizan actividades orientadas al logro de diversas finalidades. En este caso la finalidad esencial es la creación de valor público para hacer posible y fructífera la convivencia humana, así como las empresas privadas persiguen una finalidad lucrativa, o las organizaciones no gubernamentales procuran la satisfacción de determinados requerimientos sociales (Arnoletto, Eduardo Jorge y Díaz, Ana Carolina: 2009).

La Administración Pública tiene en sí, un costado negativo, se detectan problemas como la descoordinación y la existencia de duplicidades innecesarias, burocracia, lentitud de respuesta, ineficiencia, exceso de funcionarios y cargos públicos y la ineficacia en comparación con el sector privado. Cada vez más, los ciudadanos se van acostumbrando a que el sector privado les ofrezca tiempos de respuesta cada vez menores y servicios con mayor calidad, los cuales son comparados y esperados por ellos, en los servicios públicos.

En conclusión, la administración pública no tiene por objetivo obtener beneficios, y por eso se justifica la mala calidad en la gestión y en la atención al ciudadano. Siendo esta idea falsa, ya que todos los conceptos de calidad pueden y deben aplicarse a la administración pública (Andrés, Senlle: 1993). Es por ello, que se requiere de una modernización o reforma de la Administración Pública en términos de cambio y mejora de la calidad, tratando de exigir que los trámites sean eficientes y productivos, con el fin de satisfacer a los ciudadanos. Se debe entender que ése es el camino para una Administración Pública más eficiente y una mejor calidad de servicio.

La calidad y los servicios públicos

La calidad de los servicios públicos podría ser conceptualizada como el nivel apropiado y acorde que debe brindar un servicio cumpliendo con las necesidades y expectativas del usuario al que se le presta dicho servicio.

La calidad de los servicios públicos es intangible, se percibe al momento de recibirlos. Está relacionada con la atención, la cortesía, la amabilidad, la oportunidad, los conocimientos, la eficiencia, eficacia, corrección y rapidez. Depende de quiénes los producen y los prestan, es decir, se sustentan en la calidad que brindar los servidores públicos. El servicio puede fracasar durante su prestación, debido a la alta interacción entre las personas, la cual, si no está

entrenada para garantizar la prestación, hará que el servicio tenga prestaciones totalmente diferentes. Existe una alta intervención de factores emocionales. Los estados de ánimo del usuario y del que presta el servicio, influyen sobre el resultado final del proceso.

El servicio puede probarse ininidad de veces, personalizarse e ir mejorando sin necesidad de rediseñarlo; cada prestación nueva puede ser mejorada.

En general, sea para servicios o servicios públicos, es mucho más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto. Los servicios presentan un número mayor de características que los productos, y sobre todo, dichas características resultan más visibles. En los servicios no hay marcha atrás, son prestaciones que se producen y se consumen en el mismo momento; son únicas, buenas o malas, es decir, y su efecto permanece en la mente del usuario, determinando su percepción; es por eso que una prestación defectuosa no se puede reparar, ni cambiar, por ello, la importancia que tienen las personas que brindan el servicio, de hacerlo bien a la primera.

Todo servicio público debe brindarse con calidad, es decir debe realizarse de forma correcta y eficiente, satisfaciendo las necesidades y expectativas del usuario que los utiliza. Ya que un servicio puede funcionar con total eficacia, pero sino responde a las necesidades de los consumidores, no puede ser considerado de calidad. Por lo tanto, es necesario que este pueda ser evaluado, porque es la única forma de conocer la forma en que se brindan los servicios y a partir de ello, poder tomar decisiones que puedan mantener o mejorar la calidad. El mejorar la calidad de los servicios públicos es uno de los desafíos más importantes de la Administración Pública. Las pequeñas cosas, los pequeños detalles, son factores que definen las diferencias en la atención al usuario y hacen que un servicio se brinde con calidad.

En la prestación de servicios públicos, como el de la obra social de la provincia de Chubut, en donde los afiliados son obligatorios por trabajar en relación de dependencia para determinado ente, el mismo, es *cautivo*, no tiene libertad de elección. Esto produce que su actitud sea bastante más crítica con el servicio que recibe. Además sienten que se trata de un servicio ya pagado, se utilice o no, por lo que cuando lo demanda, exige una respuesta rápida y eficaz.

Entonces, *¿Por qué ocuparse de medir y mejorar la calidad de servicio desde el punto de vista de los usuarios, cuando ellos son cautivos; al no tener otra alternativa de elección?*

El objetivo principal de medir la calidad en los servicios públicos, es que la Administración Pública proporcione servicios que generen un valor que

contribuya al bienestar general. Los procedimientos burocratizados, lentos, con largas colas y el tener que darle, nuevamente, a la administración una información que ya tiene, son prácticas que se repiten en la mayoría de los servicios públicos que se brindan. Con la gestión de la calidad, se espera que la prestación de los mismos sea cada vez más rápida, eficiente y cómoda para el usuario, más personalizada y se adapte a las necesidades de cada ciudadano. De esta manera, lo que pretende este estudio es diagnosticar la calidad del servicio en relación a la satisfacción que produce sobre las necesidades del usuario del mismo. Siendo el parámetro de investigación a la hora de medir la misma.

A la hora de plantearlo, el principal inconveniente reside en el hecho de que se traslada la evaluación de la calidad al usuario, y distintos usuarios pueden tener distintas percepciones y expectativas.

Percepción y expectativas

La satisfacción del cliente corresponde a la percepción que el mismo tiene del valor de lo que recibe, y como este valor percibido es superior a las expectativas previas²².

Para satisfacer las necesidades del cliente, no basta con tener un producto “perfecto” según el diseño, sino que además este producto tiene que servirse a un cliente que perciba que el producto cubre sus necesidades.

En tal sentido, un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas del cliente²³.

Es decir que, la calidad del servicio, tiene en gran medida un carácter subjetivo. Lo que para un cliente es un servicio con calidad, para otro puede no serlo. Las percepciones de la calidad por parte de un cliente derivan, muchas veces, en factores que poco tienen que ver con el producto o el momento de la entrega del servicio.

Los clientes, no conocen las dimensiones que permiten juzgar la calidad de un modo objetivo, pero sí tienen expectativas y éstas son una buena forma de medirla.

El mayor inconveniente de la definición de estas expectativas, es que las mismas son difíciles de detectar, medir y ponderar. Cada cliente puede tener un conjunto de expectativas distintas, con ponderaciones distintas. Es más, en ocasiones el

²² Ribera J.; Rodríguez - Badal; Roure. *Calidad: definirla, medirla y gestionarla*. España. Universidad de Navarra. 1997. p 51.

²³ González, Francisco, Mera, Antonio, Lacoba, Sergio, *Introducción a la gestión de calidad*; Madrid, Delta Producciones. 2007, p. 9.

cliente no tiene expectativas a priori, ya que no prevé qué producto o servicio va a recibir, ya sea porque es la primera vez que lo adquiere o porque lo consume esporádicamente. En el caso de los servicios públicos brindados por la Administración Pública, si el usuario nunca ha recibido un servicio público, un factor muy importante para formar sus expectativas es lo que ha escuchado de otras personas, el boca en boca, que no es otra cosa que las referencias o comentarios que recibe de otras personas o instituciones. Sus expectativas serán más altas o más bajas dependiendo de lo que le hayan contado y de la imagen que tenga de la Administración Pública, en este caso, de la obra social SEROS; distinto es si el usuario ya ha recibido servicios públicos, donde pasarán a ser más relevantes las experiencias que el usuario ha tenido con los mismos. Lo que no quiere decir que ante un mismo servicio consumido en momentos distintos de tiempo, no pueda tener actitudes distintas y/o emitir juicios diferentes.

El problema que se plantea a un ente que proporciona un servicio público que quiere hacerlo con calidad, se encuentra en que los ciudadanos acuden a recibir los servicios con una imagen social del conjunto de la Administración Pública que condiciona la percepción de la calidad concreta de ese servicio.

Se debe tener en cuenta que la *calidad del servicio percibido* por el ciudadano estará en relación con la comparación entre lo que recibe y lo que espera recibir. La calidad del servicio percibido es el resultado de la evaluación que efectúa un usuario, respecto al grado de conformidad entre sus expectativas respecto al servicio y sus percepciones respecto al servicio efectivamente recibido.

CAPITULO IV: Caso de estudio

Instituto de Seguridad Social y Seguros

El Instituto de Seguridad Social y Seguros (ISSyS) nació por imperativo de la Constitución Provincial de Chubut (Art. 56); a través de la Ley N° 3923. Esta Ley fue sancionada el 05/11/1958 y promulgada el 20/11/1958. En aquel momento, el Instituto cubría exclusivamente el área de Jubilaciones y Pensiones del personal de la Administración Pública Provincial, de las Entidades Autárquicas, de las Municipalidades y Comisiones de Fomento.

El Instituto de Seguridad Social y Seguros, funciona como un ente autárquico, con capacidad de derecho público y privado, tendrá patrimonio propio y goza de independencia administrativa y financiera. Su domicilio legal y su Sede Central se encuentra en la Capital de la Provincia.

Sus relaciones con el Poder Ejecutivo las mantendrá por intermedio del Ministerio de Salud y Acción Social.

Administración

La administración del ISSyS se encuentra a cargo de un Directorio integrado por un Presidente y tres Vocales. El Presidente y un Vocal son representantes del Poder Ejecutivo de la provincia, designados por éste y sus mandatos caducan cuando finalice el periodo constitucional que los designo.

Los dos vocales restantes representan a los afiliados activos y pasivos respectivamente. Son electos mediante el voto directo y secreto de todos los activos comprendidos en el sistema previsional y de obra social y de los beneficiarios al régimen previsional, su duración en el mandato es de dos años, pudiendo ser reelectos.

De igual modo se elegirán cuatro Vocales que reemplazarán a los Vocales representantes de los afiliados activos y pasivos, en caso de renuncia, ausencia, vacancia o fallecimiento de aquellos.

Sus principales funciones son:

- Aplicar y hacer cumplir fielmente el estatuto del ISSyS,
- Dirigir la gestión económica y financiera,
- Formular y remitir al Poder Ejecutivo de la Provincia el Presupuesto anual de gastos,
- Establecer el régimen de contrataciones a que se ajustara su actividad,

- Elevar al Poder Ejecutivo de la Provincia antes del 1° de mayo de cada año: el balance general y las estadísticas de los afiliados activos y pasivos,
- Aprobar el régimen orgánico – funcional, escalafón y estatuto del Personal del Instituto. Nombrar, promover y remover al personal, y a probar el régimen de licencias,
- Aprobar escala de remuneraciones,
- Designar comisiones para el estudio de determinados temas,
- Disponer investigaciones o sumario administrativos, sancionar afiliados y/o profesionales,
- Elevar al Poder Ejecutivo los Proyectos de Leyes que considere necesarios para el mejor desenvolvimiento del Instituto.

Ubicación e infraestructura en la ciudad de Esquel

El ISSyS, sede Esquel, se encuentra ubicada en Av. Fontana 448, de fácil acceso, a pocas cuadras del centro de la ciudad.

En febrero de 2010, se inaugura el edificio nuevo de la sucursal en el antiguo terreno, remodelando la infraestructura existente en ese momento. El nuevo edificio, cuenta con 948 metros cuadrados, de los cuales 406 se destinaron a la delegación y 473 al alojamiento para afiliados, teniendo en cuenta que posee planta baja y primer piso.

La planta baja del edificio administrativo está destinado a la atención de la obra social SEROS. En planta baja también se destinaron espacios para sanitarios del público y del personal, con baños para discapacitados, áreas de comedor y 'office' para personal, archivos y depósitos, sala de despachos para auditorías médicas y salas de reuniones.

En primer piso, posee sanitarios, 'office' de piso, depósito principal con montacargas y sala de máquinas.

Horario de atención

El horario de atención es de lunes a viernes de 07.30 a.m. a 14 p.m.

Obra social

En el año 1976, mediante la Ley 1.404, se le encargó la administración del régimen de prestaciones médico asistenciales (SEROS Chubut) al ISSyS.

El art. 1 de la mencionada Ley, determina: "Institúyase un régimen de prestaciones de salud y asistenciales para el personal de la Administración

Pública Provincial y Entidades Descentralizadas, de las Corporaciones Municipales que se adhieran y de los beneficiarios del Instituto de Seguridad Social y Seguros de la Provincia del Chubut, con excepción de todos aquellos agentes que a la fecha se encuentren amparados y obligados a efectuar aportes a otra obra social por imperio de Leyes Provinciales y/o Nacionales”.

Afiliados

Este régimen ampara al personal de la Administración Pública Provincial y a los beneficiarios del Instituto, previendo la posibilidad de incorporación al sistema mediante convenio, al personal de las Municipalidades, Comisiones de Fomento, Entidades, Organismos o Empresas de carácter Público, Privado o Mixto.

Quedan *obligatoriamente* comprendidos, si la relación de empleo se estableciera mediante contrato y/o cualquier otra modalidad con un plazo mayor de tres (3) meses, los funcionarios, empleados, agentes y obreros que en forma permanente, transitoria o accidental perciban remuneraciones o retribuciones de los entes citados en el párrafo anterior.

Las *categorías de afiliados*, quedan establecidas de la siguiente manera:

- a) Directos, y se clasifican en obligatorios y voluntarios:
 - i. Directos obligatorios: agentes en actividad en relación de dependencia con el Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, entes y organismos descentralizados y entidades de las corporaciones municipales que se adhieran al sistema, así como los jubilados y pensionados del Instituto de Seguridad y Seguros (pasivos).
 - ii. Directos voluntarios: entidades, organismos o empresas de carácter público, privado o mixto y personas individuales que se desempeñen en forma independiente. La incorporación será colectiva y las personas que pertenezcan a ellas tendrán los mismos derechos y obligaciones de los afiliados directos obligatorios.
- b) Indirectos aquellos que únicamente se pueden incorporar al régimen por intermedio de un afiliado directo e igualmente se clasifican en obligatorios y voluntarios:
 - i. Indirectos obligatorios: integrantes del grupo familiar del afiliado directo, los cuales se detallan: cónyuge mujer, cónyuge varón con discapacidad laboral total o permanente, hijos menores de 21 años del afiliado directo o de su cónyuge, menores de 21 años

con guarda o tutela del afiliado directo o de su cónyuge que se encuentre a su cargo, hijos mayores incapacitados para el trabajo en forma total o permanente que estén a su cargo, hijos hasta 26 años que estén cursando estudios superiores (siempre que acreditan tal situación), padre o madre del afiliado directo o de su cónyuge a su cargo, nietos del afiliado directo que sean hijos de madre soltera menos de 21 años hasta tanto tenga su propia obra social.

- ii. Indirectos voluntarios: esposo de la afiliada directa, padre o madre del afiliado directo o cónyuge cuando no gocen de otra cobertura social, personas ligadas a los mismos por vínculo de parentesco conviviendo con él y encontrándose a su cargo, mujer que se encontrase unida en relación matrimonial de hecho con el afiliado directo con antigüedad de 3 años, personas que hubieran tenido a su cargo durante 5 años o más al afiliado directo y no tuvieran cobertura social alguna.

Cantidad de afiliados para la provincia del Chubut

Afiliados SEROS en Chubut	
Año	Afiliados
2010	102281
2011	108002
2012	112688
2013	116205
2014	121973

Fuente: Jefe área afiliaciones ISSyS

Cantidad de afiliados para la ciudad de Esquel

Afiliados SEROS en Esquel			
Año	Afiliados Directos	Afiliados Indirectos	TOTAL
2010	5037	4976	10013
2011	5376	5395	10771
2012	5551	5395	10946
2013	5796	5439	11235
2014	6030	5818	11848

Fuente: Ídem

Teniendo en cuenta que la investigación se realiza en los tres primeros meses del año 2015, se tendrán en cuenta la cantidad de afiliados del año 2014.

Financiamiento

Al tener *independencia financiera*, las prestaciones de SEROS Chubut, se financian con: aportes de los afiliados (mediante descuento porcentual que se aplica sobre sus retribuciones, sueldos, jornales, salarios, haberes de jubilación y/o ingresos comprendidos para la determinación de los aportes del régimen previsional); el aporte como empleador del Estado y demás entes que se adhieran; el aporte del Instituto en la misma magnitud que corresponda a los empleadores por sus jubilados, pensionados y retirados; producto de donaciones, rentas, dividendos y utilidades provenientes de las inversiones de sus fondos disponibles o que produzcan sus dividendos; contribuciones especiales que la Provincia fije en la Ley de Presupuesto Anual.

Selección del personal – Concurso de antecedentes

La selección del personal se realiza conforme al Art. 3 del Estatuto del Instituto, mediante *concurso de antecedentes*, acreditando: nacionalidad, documentación personal (DNI, Libreta de enrolamiento, Libreta cívica, Cédula de identidad), certificado de buena conducta emitido por Policía de la Provincia y certificado de aptitud psicofísica.

El nombramiento será con carácter condicional por el término de seis (6) meses. Pasados los (6) meses del ingreso, si no mediare Resolución fundada sobre la permanencia en el cargo de la persona nombrada provisoriamente, su designación, automáticamente, se transforma en definitiva, sin que el ingresado pueda ser removido posteriormente, salvo por causa fundada y en la forma que este Estatuto lo establece.

En el art. 6 del Estatuto del Instituto, se refiere a lo que se necesita los exámenes, bases y requisitos del concurso: antecedentes laborales, dactilografía, caligrafía, redacción, conocimientos básicos de matemáticas, la acreditación de haber cumplido con los ciclos de enseñanza requeridos para el cargo que se aspira a ocupar, se efectúa mediante la presentación de título o certificaciones expedidas por la autoridad educacional competente.

Comité de selección: La evaluación de los antecedentes y exámenes de ingreso estará a cargo del Directorio. Le serán elevados, dentro de los cinco (5) días de producidos, por la Secretaría General del Instituto, cuyo Departamento de Personal será el encargado de recepcionar los antecedentes y tomar los exámenes respectivos.

Cuando se trate de concursos abiertos, el llamado se hará con veinte (20) días de anticipación y será difundido por los medios de Prensa Oficiales, por lo menos durante tres (3) días alternados.

El art. 7 establece que es incompatible el empleo público en el Instituto de Seguridad Social y Seguros, con otro de cualquier Organismo. Por ello, se deberá acreditar mediante Declaración Jurada suscripta en formulario específicamente destinado a ese efecto.

Asimismo, el art. 8, establece que no podrán ingresar al Instituto de Seguridad Social y Seguros:

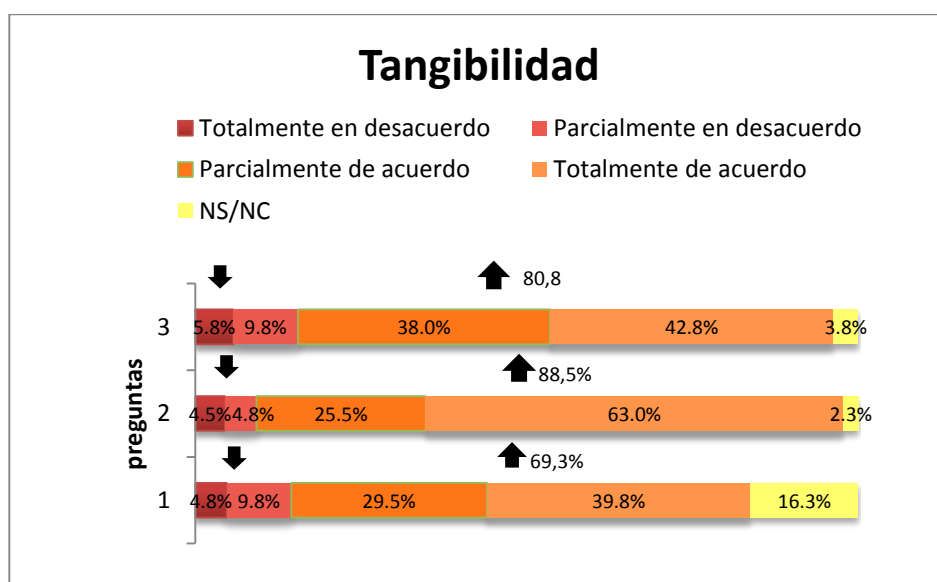
- a) Quienes tengan proceso pendiente derivado de causa infamante o hayan sufrido condena por hecho doloso, mientras dure su inhabilitación.
- b) El que hubiera sido condenado por delito peculiar contra la Administración Pública.
- c) El fallido o concursado civilmente, mientras no sea rehabilitado.
- d) El exonerado o cesanteado por mal desempeño de funciones en cargos anteriores, en la Administración Pública Nacional, Provincial o Municipal, salvo que hubiere obtenido su rehabilitación.
- e) Quiénes se encuentren en las condiciones de incompatibilidad emergentes del presente Estatuto.

CAPITULO V: Diagnóstico

Encuesta de percepción a afiliados de la obra social

Con la encuesta de medición de nivel de servicio percibido, se pretende obtener datos sobre la percepción los afiliados en relación a la calidad de atención que le brindan, es decir, obtener una foto actual de la misma. Para ello, se llevó a cabo la realización de las mismas a 400 afiliados a la obra social, siendo esta una muestra significativa. Una vez realizada la tabulación de los mismos y separado por dimensión de calidad, se ha arribado a las siguientes conclusiones:

Dimensión n° 1: Tangibilidad



Se puede observar en el cuadro n° 1, la percepción que tiene los afiliados de la obra social respecto a los ítems que componen la dimensión Tangibilidad.

En el ítem 1, revela que hay un 80,8% de encuestados satisfechos y coinciden con que los empleados tienen apariencia pulcra.

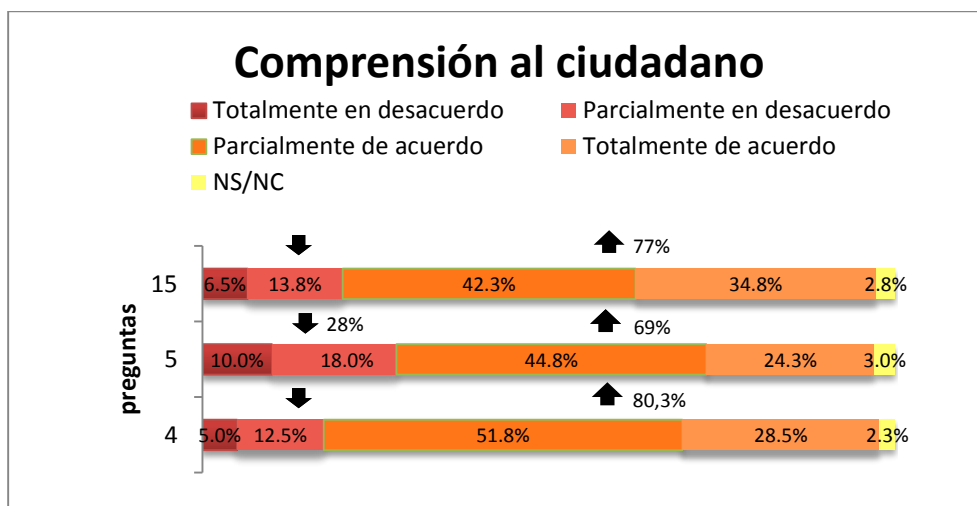
El ítem 2, evidencia que el 63% está totalmente de acuerdo que las instalaciones físicas de SEROS son visualmente atractivas, amplias y funcionales. Esto hace que exista un 88,5% de satisfacción en este punto.

En el ítem 3, la percepción total muestra que hay un 69,3% de satisfacción de los afiliados, teniendo en cuenta que en su mayoría se está totalmente de acuerdo con que SEROS tiene equipos de apariencia moderna.

No se observan diferencias significativas en las respuestas entre los hombres y las mujeres.

Se puede concluir que los afiliados a la obra social SEROS están altamente satisfechos con la dimensión *Tangibilidad*.

Dimensión n° 2: Comprensión al ciudadano



En función de la información presentada en el cuadro n° 2 que contiene los resultados obtenidos de la opinión de los afiliados a la obra social, con respecto a los ítems que estructuran la dimensión Comprensión al ciudadano.

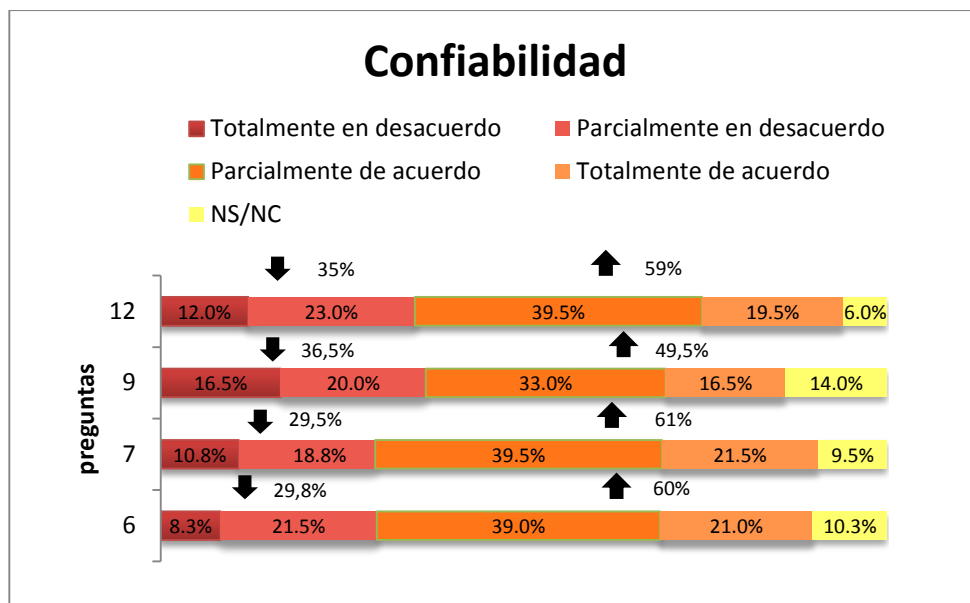
El ítem 4, refleja una satisfacción del 77% por parte de los afiliados, en relación a que los empleados dan a sus afiliados una atención individualizada.

En el ítem 5, el 69% de los encuestados están satisfechos en relación al sincero interés que muestran los empleados al solucionar sus problemas.

En el ítem 6, el 80,3% de los sujetos objeto a estudio, están satisfechos con que los empleados de la obra social comprenden las necesidades específicas de ellos.

Si bien existe mayor cantidad de personas que se encuentran satisfechas en opinión sobre esta dimensión, el hombre se encuentra más satisfecho en relación con las mujeres. Los mismos, sienten que el personal de la obra social se preocupa por los problemas y comprenden sus necesidades y sienten que existe una atención individualizada, más que a las mujeres.

En conclusión, los encuestados se encuentran altamente satisfechos con la dimensión *Comprensión al Ciudadano*.

Dimensión n° 3: Confiabilidad

La información presentada en el cuadro n° 3, contiene los resultados obtenidos de la percepción de los afiliados, respecto a los ítems incluidos en la dimensión Confiabilidad.

El ítem 7, corresponde a la seguridad que sienten los afiliados al realizar transacciones con la obra social, los mismos expresaron un 59% de satisfacción respecto a ello.

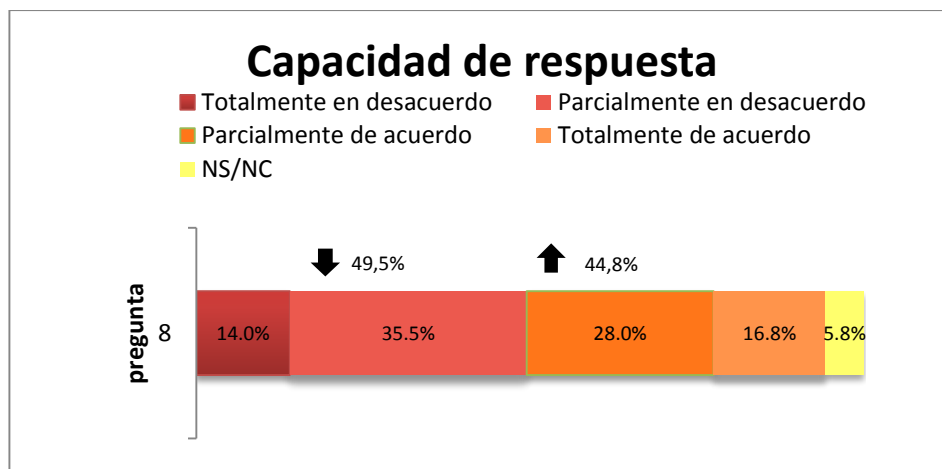
En el ítem 8, el 49,5% determina que están satisfechos en que los empleados del ISSyS le comunican cuando concluirá la realización del servicio. Contra un 36,5% de insatisfacción.

En el ítem 9, el 61% de los encuestados está satisfecho respecto que SEROS concluye el servicio en el tiempo convenido.

El ítem 10, el 60% de los afiliados, opinan que están satisfechos con que SEROS realiza bien el servicio de primera vez.

Si bien no hay grandes diferencias entre el género, se puede determinar que los hombres se sienten más satisfechos que las mujeres, en un 5%, en relación al servicio. No solo piensan que SEROS realiza el servicio bien de primera vez, sino también, sienten que los empleados comunican la finalización del servicio.

Podemos llegar a la conclusión que los afiliados están satisfechos con el ítem de *Confiabilidad* en el ISSyS.

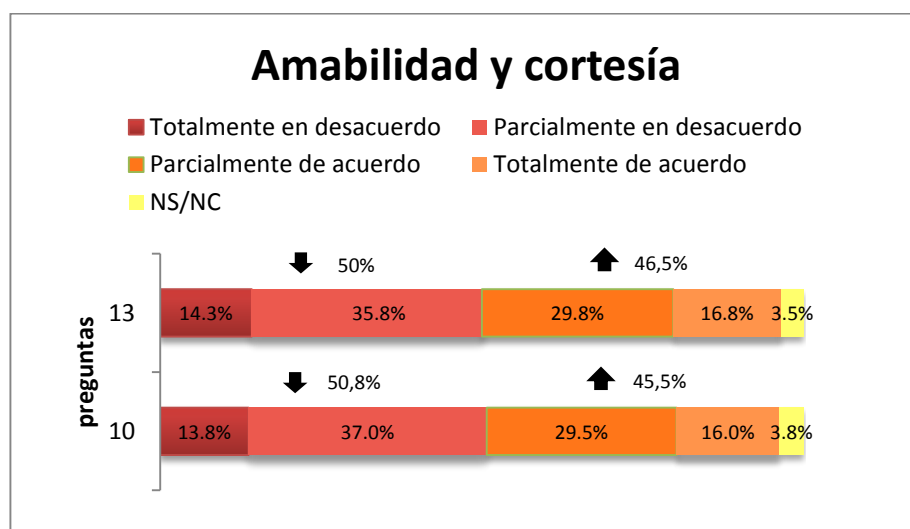
Dimensión n° 4: Capacidad de respuesta

De acuerdo con el cuadro n° 4, que contiene los resultados obtenidos del ítem que sustenta a la dimensión Capacidad de respuesta, se observa que el 49,5% de los encuestados están insatisfechos en relación a que los empleados del ISSyS nunca están demasiado ocupados para responder preguntas a los afiliados.

Un 44,8% de los afiliados opina estar satisfecho con el servicio en relación a la Capacidad de respuesta.

No existen diferencias significativas entre los afiliados de distinto género.

En conclusión, los afiliados se encuentran insatisfechos con la dimensión Capacidad de Respuesta.

Dimensión n° 5: Amabilidad y cortesía

En el cuadro n° 5, se puede apreciar la opinión que los afiliados tienen sobre la dimensión Amabilidad y cortesía.

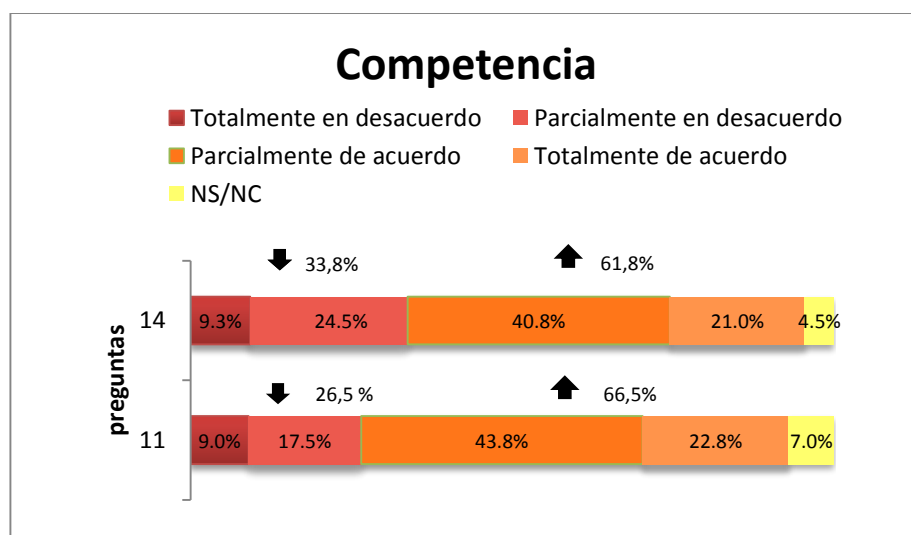
El ítem 12, revela que el 50% de los afiliados encuestados están insatisfechos con que los empleados los tratan de forma amable y cortés. Teniendo en cuenta que hay un 46,5% satisfechos y el 3,5% no sabe o no contesta la pregunta.

El ítem 13, refleja que el 50,8% de los encuestados están insatisfechos con que los empleados del ISSyS siempre están dispuestos a ayudar a sus afiliados. Siendo un 45,5% de satisfacción y un 3,8% no sabe o no contesta la pregunta.

En términos generales, hay mayor proporción de afiliados en desacuerdo, que de acuerdo. Las dos preguntas de la dimensión amabilidad y cortesía concluyen en la misma opinión, hay insatisfacción respecto a ésta dimensión.

Los hombres se encuentran más de acuerdo que las mujeres en relación a ello, por lo menos, en un 5%. Es decir, los hombres opinan que los empleados siempre están dispuestos a ayudar y que los tratan de forma más amable y cortés.

Dimensión n° 6: Competencia



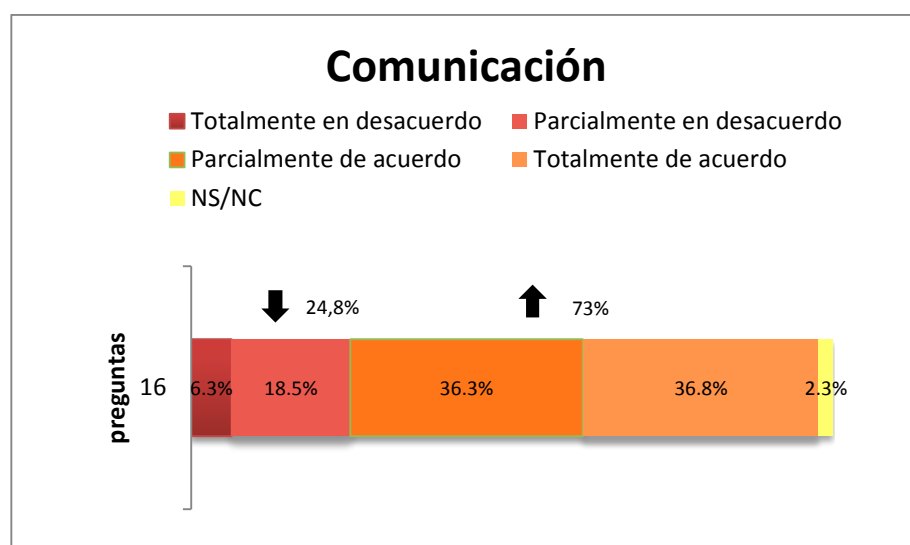
De acuerdo con el cuadro n°6, que contiene los resultados obtenidos de los ítems que sustentan a la dimensión Competencia, se puede observar:

El ítem 14, refleja que el 61,8% de los afiliados se encuentra satisfecho, es decir, concuerdan con que los empleados tienen conocimiento suficiente para responder las preguntas de los afiliados. Aquí, los hombres opinan que están en mayor parte de acuerdo que las mujeres respecto al conocimiento que tiene los empleados para responder sus preguntas. Esta variación se da en un 4%.

En el ítem 15, el 66,5% de los afiliados encuestados opina que están satisfechos con que el comportamiento de los empleados les transmite confianza. En ésta pregunta no existen diferencias significativas en cuanto al género.

En general, podemos concluir que los encuestados están satisfechos con la dimensión *Competencia*.

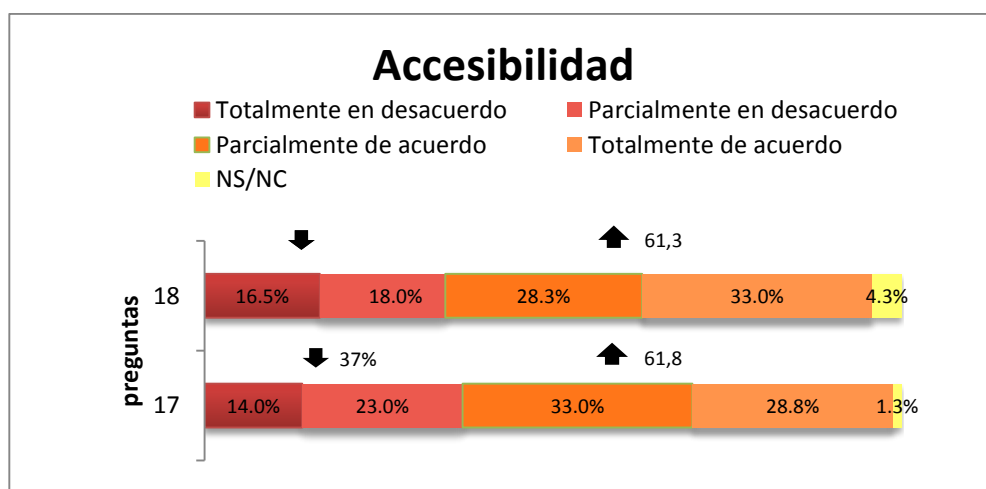
Dimensión n° 7: Comunicación



El cuadro n° 7, refleja un ítem sobre la dimensión Comunicación. Respecto a la opinión de los afiliados sobre esta dimensión, se refleja un 73% de satisfacción respecto a que, los mismos, entienden claramente la información que le dan los empleados.

No existen diferencias significativas en cuanto al género.

Dimensión n° 8: Accesibilidad



El cuadro n° 8, contiene la opinión de los afiliados a la obra social, respecto a la dimensión Accesibilidad.

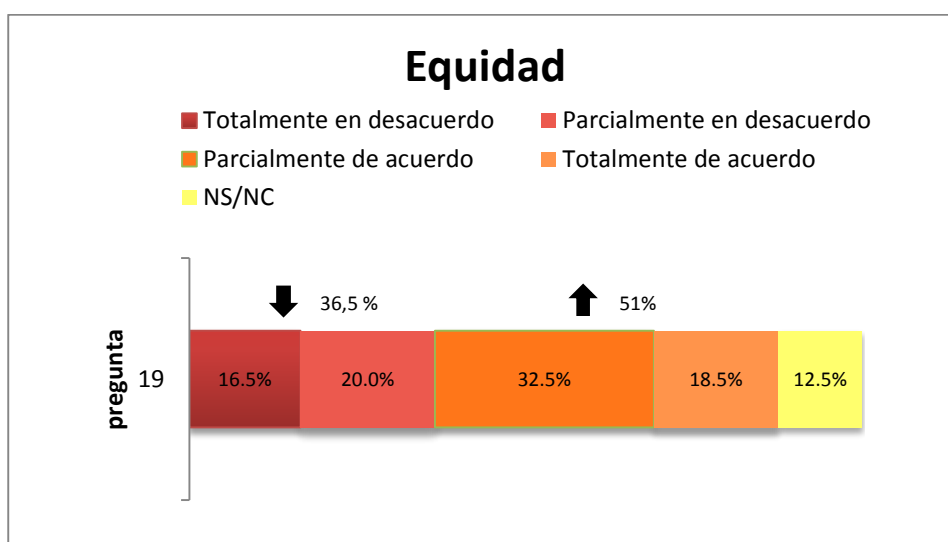
El ítem 17, suministra información en relación al horario de trabajo de SEROS, donde el 61,3% está satisfecho con el amplio horario de atención.

El ítem 18, presenta que el 61,8% de los encuestados, está satisfecho con el poco tiempo de espera que tiene a la hora de realizar trámites en la obra social.

Respecto al género, los hombres respondieron que están más de acuerdo que las mujeres, en que el tiempo de espera haciendo cola es reducido. Respecto al horario amplio de trabajo, no existen diferencias significativas.

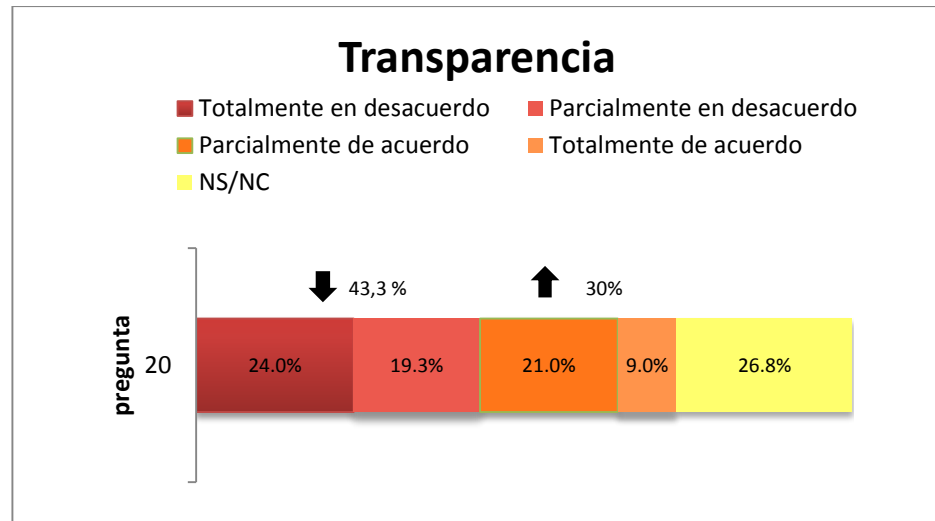
En conclusión, para esta dimensión *Accesibilidad*, hay total satisfacción por parte de los afiliados.

Dimensión n° 9: Equidad



El cuadro n° 9, muestra los resultados de la encuesta en relación a la dimensión Equidad.

Se puede observar que el 51% está satisfecho con el trato equitativo que los empleados le dan a los afiliados. Sin existir diferencias significativas entre hombres y mujeres.

Dimensión n° 10: Transparencia

El cuadro n° 10 contiene información sobre la dimensión Transparencia. Se puede observar que el 26,8% de los afiliados no sabe o no contesta la pregunta referida; y por otro lado, el 43,3% de los mismos, está insatisfecho con la poca difusión que SEROS da de sus resultados de gestión.

En conclusión, hay insatisfacción y poco conocimiento sobre la dimensión *Transparencia* en la obra social.

Encuesta de expectativa a afiliados de la obra social

Recordemos que con la encuesta de medición de niveles de expectativas a los afiliados a la obra social, se pretende obtener la importancia que cada afiliado le atribuye a las dimensiones de calidad con las que se trabajaron.

Se puede observar que las categorías Competencia, Amabilidad y cortesía, y Capacidad de respuesta son las tres dimensiones que se destacan ya que son las que generan mayores expectativas. Los afiliados creen que estas dimensiones son las más importantes a la hora de ser atendidos en la obra social.

En tanto, las dimensiones Comunicación, Accesibilidad y Tangibilidad son las que generan menores expectativas. Son las que los afiliados las han colocado como menos importantes dentro de sus expectativas.

Las dimensiones Confiabilidad, Comprensión al ciudadano, Equidad y Transparencia, si bien tienen ponderaciones muy similares entre ellas, se encuentran en ese orden, de mayor a menor importancia.

Actualidad de la obra social

Recordamos que en el capítulo IV, donde se plantea el caso de estudio sobre la obra social, comentamos el proceso de concurso que se encuentra en los primeros artículos del estatuto del ISSyS.

La realidad en el ISSYS, en materia de selección de personal, es que los potenciales candidatos que podrían ingresar a trabajar a dicha institución, no lo hacen bajo la selección de un *concurso de antecedentes*²⁴, sino que, se emplea la práctica del empleo público. Esto hace no tener al personal calificado para realizar dicha tarea, y que obtener un trabajo de tales características, es decir, donde al ingresante no le ha costado incorporarse a la organización, no le dé el valor suficiente para tomarlo con el compromiso que merece.

De igual forma, no hay *capacitación inicial*²⁵ por parte del Instituto a la hora de ser seleccionado el ingresante. Esto hace que los mismos no tengan las herramientas necesarias para poder desempeñarse en su cargo: aprenden del compañero que tienen trabajando al lado y no de formadores con experiencia sobre el cargo que ocupará. Es decir, desconocen formalmente el contenido del cargo con detalle, y de qué manera deben cumplir esa tarea y no conocen a quién deben reportarse.

Otro tema del cual debemos ocuparnos son las *nuevas generaciones* que han cambiado mucho la forma en que se realiza el trabajo en la institución.

Debemos tener en cuenta, que dentro del mismo plantel de trabajo, conviven tres generaciones distintas: los “baby boom” (personas nacidas entre 1946 - 1960), la generación X (nacidos entre 1961 – 1979) y la generación Y (nacidos entre 1980 – 2000). Esto hace que los valores, creencias y formas de actuar de las distintas generaciones sean totalmente diferentes.

Tantos los “los baby boom” como la generación X, son generaciones que heredaron la cultura del sacrificio y el trabajo, son capaces de estar toda la vida trabajando en la misma organización, no así la generación Y, que en general, no creen en el sacrificio del trabajo para alcanzar los objetivos, no se “ponen la camiseta por la organización”, buscan un contexto laboral que sea desafiante y los divierta, no tienen lealtad hacia el trabajo como tenían sus padres y no son leales con las empresas sino con su carrera. La generación Y, ve a sus jefes como colegas y necesitan elogios y reconocimiento contante. Es por eso, que la falta de compromiso que este tipo de actitudes genera; el no respetar las

²⁴ Información brindada por la Directora de SEROS en Rawson, Sra. Mariela Manfredini.

²⁵ Ídem.

jerarquías; el deterioro del respeto por parte de ellos, hace que esto se vea reflejado en la calidad de atención.

Dimensiones como Amabilidad y cortesía, la Capacidad de respuesta se ven afectadas a la hora de prestar el servicio.

Políticas de mejora implementadas por la obra social

- **Validación on-line para afiliados de SEROS. Tarjetas magnéticas.**

La validación on-line es un sistema que evita al afiliado concurrir a las delegaciones o cualquier otra oficina del ISSyS cada vez que deba hacer consultas médicas sean de guardia o de consultorio. Además, como mencionaba la Delegada de la ciudad de Esquel en el Anexo 2, se pueden realizar análisis, kinesiología, nutricionistas, psicólogos, radiología e internación. También, la compra de medicamentos directamente en las farmacias, es decir, el afiliado va al médico, se lo prescriben, va a la farmacia y le pasan los medicamentos por la obra social directamente. Antes, si el afiliado no concurría con la orden de consulta retirada en la delegación de la obra social, no se podía realizar la consulta al médico. Esto permite que ante una urgencia, el afiliado se pueda atender sin necesidad de concurrir a la delegación previamente o se utilice el sistema de reintegro.

El programa se puso en marcha a partir de diciembre de 2010, y se utiliza a través de una tarjeta magnética personal que fue entregada a cada afiliado.

A través de esta implementación se evitan las largas colas y eternas esperas para adquirir una orden de consulta, como así también se reducen los papeleos innecesarios y los procesos de autorización.

Esto hace que dimensiones de calidad como Accesibilidad y Confiabilidad puedan estar más satisfechas para los afiliados.

- **Remodelación y ampliación de oficinas del ISSyS en Esquel**

En el capítulo IV se hizo mención sobre la infraestructura y ubicación de la obra social. Hasta febrero de 2010, el ISSyS tenía oficinas en su actual ubicación, a pocas cuadras del centro de la ciudad de Esquel, pero sus dimensiones físicas eran reducidas para la demanda de los afiliados y el aumento de personal. Esto hizo que en ese año, se inaugurara el edificio nuevo de la sucursal, remodelando la infraestructura existente en ese momento. El nuevo edificio, cuenta con 948 metros cuadrados, de los cuales 406 se destinaron a la delegación y 473 al

alojamiento para afiliados, teniendo en cuenta que posee planta baja y primer piso.

Esto hace que los afiliados estén satisfechos a la hora de realizar trámites con el Instituto y puedan cubrir sus expectativas respecto a la dimensiones de calidad Tangibilidad. A partir de ese momento, las instalaciones se han vuelto más atractivas, cómodas, amplias y funcionales. Cuentan con equipos modernos y una organización física interna donde el orden se destaca.

Conclusión

Concluidas la recolección de datos y el análisis de los mismos, se observa que las dimensiones Tangibilidad, Comunicación y Accesibilidad son las que presentan una mejor percepción de parte de los afiliados a la obra social. Es decir, todo lo que hace a la apariencia tanto de los empleados como de las instalaciones físicas, el horario de atención, el tiempo de espera para ser atendidos y la información que se le da a los afiliados (ya sea telefónicamente o personalmente por parte de los empleados), son los aspectos más destacados por parte de los mismos a la hora de evaluar el servicio que se le brinda en este momento. Recordemos que el ISSyS tiene una infraestructura de 406 metros cuadrados, inaugurada en febrero de 2010 y el horario de atención es de 07.30 a 14hs. El tiempo de espera ha reducido mucho ya que, el uso de las tarjetas magnéticas, hace que no sea necesario que el afiliado tenga que concurrir a las oficinas a retirar órdenes de consulta cada vez que tenga que ir al médico o comprar un medicamento. Vemos como estas tres dimensiones están cubiertas por el ISSyS, no obstante, son las que menos expectativa generan a la hora de evaluar la calidad en el instituto.

En tanto, las dimensiones de Amabilidad y cortesía, Capacidad de respuesta son las que mayor insatisfacción presentan. Esto demuestra que, la disposición de los empleados a atender a los afiliados de forma cordial, con respeto y consideración, la agilidad y celeridad con que los empleados tratan sus gestiones son las dimensiones que generan menos percepción. Sin embargo, estos dos atributos son los que mayor expectativa tienen por parte de los afiliados. Se encuentran en el segundo y tercer puesto, respectivamente. Estos son aspectos críticos a mejorar ya que han sido señaladas como pilares por los afiliados y tienen reducido el nivel de satisfacción.

Al detenernos a observar la dimensión Transparencia, podemos determinar que una parte de los afiliados no sabe o no contesta sobre ello, y la otra parte, manifiesta su insatisfacción, lo cual significa que no tiene información sobre los

resultados de la gestión de la institución a la cual pertenecen. Esta dimensión, ha arrojado, en la lista de importancia de los afiliados según sus expectativas, el séptimo puesto entre las diez.

Sobre la dimensión Confiabilidad, los afiliados, en su mayoría, se encuentran satisfechos y a nivel expectativa, esta cuarto en el orden de importancia. Este acuerdo que tienen los afiliados, se debe, en parte, al uso de las tarjetas magnéticas que implemento SEROS a partir de febrero de 2010.

Las categorías Comprensión al ciudadano, Confiabilidad, Competencia y Equidad, son dimensiones que, en general, los afiliados se encuentran satisfechos.

La dimensión Competencia se encuentra en el primer puesto de expectativas, es decir, los afiliados esperaran, ante todo, que los empleados tengan el conocimiento y la capacitación adecuada a la hora de atenderlos y prestarles el servicio. Si bien el afiliado se encuentra satisfecho, al ser la principal expectativa que desean cumplimentar, es necesario reforzarlo y no desatenderlo en pos de la mejora continua.

Recordando que, según Philip Kotler, la satisfacción de un consumidor es *"el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"*²⁶; y comparando el bajo desempeño percibido por parte de los afiliados de las dimensiones Amabilidad y cortesía, Capacidad de respuesta, y Transparencia con las expectativas de éstas, podemos concluir que los mismos se encuentran insatisfechos, ya que el desempeño percibido es menor que las expectativas que tienen.

No obstante, se encuentran satisfechos en dimensiones como Tangibilidad, Comunicación, Comprensión al ciudadano y Accesibilidad, ya que el desempeño percibido supera a las expectativas que generan.

Teniendo en cuenta las encuestas realizadas de percepción y expectativas, y las políticas de mejoras de la obra social, estamos en condiciones de proponer mejoras sobre las dimensiones sobre las cuales se genere una insatisfacción por parte del afiliado.

²⁶ Kotler Philip, **Dirección de Marketing**, México, Prentice Hall, 2001, Octava edición.

CAPITULO VI: Propuestas de mejora de calidad

En relación a los resultados expuestos en las conclusiones sobre el diagnóstico que se dio sobre la atención al afiliado en la obra social SEROS, se procede a plantear propuestas de mejora de las dimensiones de calidad que han tenido una discrepancia mayor entre percepción y expectativa, como son: Amabilidad y cortesía, Capacidad de respuesta y Transparencia. Asimismo, hemos visto que, si bien hay un alto grado de satisfacción en relación a la Competencia de los empleados de la obra social, se cree necesario reforzar la dimensión ya que, en orden de importancia, es el atributo que mayor expectativa genera por parte de los afiliados.

También se hará referencia al monitoreo de las propuestas a fin de conocer el impacto que tienen las mismas en la organización.

A continuación se detallaran las propuestas de mejora a la calidad en la atención para las dimensiones anteriormente nombradas:

- **Contratar personal adecuado**

En relación con el personal contratado, se debería mejorar los sistemas de selección de personal, para poder poseer empleados con vocación de servicio y con un perfil adecuado al puesto de trabajo.

Los clientes quieren ser tratados con cortesía y educación, quieren empleados que los ayuden y que puedan y quieran resolver sus problemas. Por ello, contratar personas no calificada para este tipo de empleos repercute, en el ISSyS, en que los afiliados estén poco satisfechos con la atención que se les brinda. Es necesario, que haya cada vez más empleados que no sólo tengan la voluntad de realizar su trabajo, sino también, que tengan a la capacidad para poder hacerlo.

Se debe seleccionar con cuidado a los empleados que tienen contacto con los afiliados, y capacitarlos para superar las expectativas del cliente. Se debe encontrar y contratar gente que se preocupe por dar servicio de calidad.

Recordemos que en capítulo IV de la presente investigación, se detallan los artículos del estatuto, donde se muestra que el *concurso de antecedentes* era la forma en que se seleccionaba al personal del ISSyS. Como comentamos en el capítulo V de diagnóstico, en la actualidad del Instituto no se lleva a cabo la selección por concurso de antecedentes, sino que se está tomando la práctica del empleo político.

Por ello, una de las propuestas principales es volver a la utilizar mecanismos transparentes que garanticen la igualdad de oportunidades, en los que el mérito y la capacidad sean valorados como la principal característica de los postulantes. Como lo platea el estatuto, en su art. 3, los requisitos que deben acreditar los postulantes para la selección del personal, serán: antecedentes laborales, dactilografía, caligrafía, redacción, conocimientos básicos de matemáticas, la acreditación de haber cumplido con los ciclos de enseñanza requeridos para el cargo que se aspira a ocupar.

Lo que se propone es ampliar esa selección. Es decir, luego de hacer la "evaluación de antecedentes curriculares y laborales", se procederá a realizar la "evaluación de técnica", es decir, la evaluación de conocimientos y capacidades aplicados a situaciones concretas según los requerimientos del puesto de trabajo a ocupar, con ello, se evaluará el grado de conocimientos, habilidades, dominio y posesión de las competencias técnicas laborales requeridas en el perfil del cargo. Para ello, se utilizarán técnicas de selección de personal como:

- *Pruebas psicométricas*: se evaluarán las actitudes de cada uno de los candidatos para determinar cuánto de éstas tiene cada persona, con la intención de generalizar y prever ese comportamiento en determinadas formas de trabajo. Las mismas serán realizadas por un psicólogo, a través de un contrato externo.
- *Pruebas de conocimiento*: destinadas a conocer el grado de conocimientos y habilidades en ciertas materias por parte del postulante. Lo que se evalúa es la capacidad, es decir, la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento. Esta prueba la realizará el Comité Evaluador.

Ambas pruebas serán anónimas, donde solo se permitirá individualizar al postulante después de su calificación, en acto público al que se invitará a todos aquellos que las hubieran concursado.

Realizadas las pruebas, se procederá a realizar la "entrevista global", a cargo del Comité Evaluador, donde se completará una apreciación general de los antecedentes curriculares y laborales, se conocerá si el candidato responde a las exigencias del cargo, se verificarán las motivaciones por el cargo (qué espera del cargo, cómo lo visualiza, qué otro tipo de cargos le interesan, y por qué considera que él sería el candidato adecuado), podrán tener información sobre las relaciones interpersonales en sus anteriores trabajos, entre otros.

Se esta forma, finalizará el concurso, exponiendo públicamente los resultados del mismo.

- Capacitación

Respecto a las capacitaciones, éstas no sólo deben darse en relación a analizar la normativa vigente y comunicar cambios en ellos, el conocimiento íntegro de los procedimientos y el mejoramiento de las prestaciones; sino también, en relación a fijar pautas de trato al afiliado para que, al atenderlo puedan resolver sus problemas de la forma más rápida, ágil, de forma amable, cordial y con respeto.

Recordemos que se tratan problemas de salud de las personas, donde se atienden problemas muy sensibles para determinadas personas, y eso hace que los empleados deban estar preparados para enfrentar este tipo de situaciones.

Con la capacitación, se debe garantizar que los empleados que tienen contacto con los afiliados, entiendan sobre los procedimientos lo suficiente para responder cualquier pregunta, deben desarrollar buenas habilidades para escuchar y solucionar problemas, además de sentirse capaces de manejarlos. Se debe proveer formación correcta para asegurarse de que el personal pueda tener capacidad de respuesta.

Recordemos que la capacitación eficaz no sólo aumenta el conocimiento de los empleados, sino que además incrementa la autoestima y la lealtad hacia la organización. Los hace sentir parte de la misma.

Estas capacitaciones no solo tienen que ser dados a los empleados que se encuentran en contacto con el afiliado, sino también, los mandos altos y medios para poder darles al personal operativo, las herramientas necesarias para poder desarrollar su tarea con la mayor calidad posible.

El Instituto de Seguridad Social y Seguros, necesita asegurarse que los empleados en contacto con los afiliados poseen los conocimientos necesarios para ejecutar y controlar las tareas que le han sido encargadas en vistas de superar las expectativas de los clientes.

No necesariamente, las decisiones de capacitación tienen que estar dictadas o impartidas por parte de la casa central en la ciudad de Rawson, sino que las Delegaciones en particular, deben detectar la capacitación que necesita sus empleados, y a partir de ello, generar las mismas a fin de transmitir el conocimiento a sus empleados.

A continuación se detallan dos capacitaciones necesarias para satisfacer las necesidades de los afiliados:

1. Capacitación en atención al afiliado

Las capacitaciones se deben generar en un ámbito participativo, realizando charlas abiertas y donde se pueda acordar cual es la mejor forma de atender a los afiliados, sin dejar de respetar el programa.

Serán sesiones dinámicas, en las cuales los empleados permanecerán atentos y activos.

Consideraciones generales

La capacitación es de participación *optativa* para los agentes que deseen asistir. Con la finalización del mismo, se entregarán los correspondientes certificados de asistencia.

Objetivos:

1. Preparar al personal para la ejecución eficiente del servicio que brinda la obra social.
2. Fijar pautas de trato al afiliado.
3. Aplicar herramientas necesarias para brindar un excelente servicio a los afiliados de la obra social, de acuerdo a las expectativas de los mismos.
4. Adquirir: habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos exigidos para el desempeño de cada cargo.

Dirigido a:

El curso estará dirigido a todo el personal del Instituto de Seguridad Social y Seguros: altos directivos, mandos medios y personal que tenga contacto directo con el afiliado.

Contenido:

El contenido del entrenamiento, será dividido en cinco (5) módulos:

1. Definición de servicio al afiliado.
2. Definición de servicio de calidad / Satisfacción del afiliado.
3. Comprensión del afiliado:
 - a. Afiliado / situación (circunstancia)
 - b. Conocer las expectativas del cliente
 - c. Identificar cuáles son las necesidades del cliente

4. Habilidades para brindar un servicio de calidad en la atención al afiliado:
 - a. Actitud de servicio (cordialidad, respeto, comprensión)
 - b. Comunicación
 - c. Empatía
 - d. Solución de problemas
 - e. Escucha activa
5. Encuentro con el afiliado:
 - a. Saludo
 - b. Identificar necesidad del afiliado
 - c. Verificar y definir plan de acción
 - d. Cierre
 - e. Reporte a departamentos involucrados

Metodología utilizada

- Estudio de casos
- Simulaciones
- Discusión en grupo
- Dramatizaciones (*role-playing*)

Material utilizado

El material deberá ser facilitado por los responsables o delegado local en forma impresa con anterioridad para su lectura previa.

Recursos humanos utilizados

Los encargados de dictar el entrenamiento será una consultora externa, dedicada a la temática de calidad de atención al cliente.

Será necesaria la presencia de un (1) entrenador cada quince (20) empleados, a fin de asegurar su control.

Duración total: Diez (10) horas aproximadamente.

Lugar y horario

Los responsables o delegados deberán suministrar para los mismos, la estructura edilicia e insumos de desayuno/break.

La capacitación en Delegaciones más pequeñas, serán realizadas en las Delegaciones cabecera.

Los horarios previstos para las fechas convenidas son a partir de las 15hs hasta las 19hs los días viernes; y de 08hs a 14hs aproximadamente, los días sábados.

Periodicidad

Se dictarán en dos (2) días consecutivos con duración de cuatro y seis horas, respectivamente.

La periodicidad de cursos con esta temática será semestral, con un contenido distinto en cada encuentro.

Control y evaluación de resultados del entrenamiento

En esta instancia se determinará si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

Costo

Se realizó un presupuesto aproximado para el curso, proporcionado por la Consultora ERCO²⁷, por un monto de mil pesos (\$1000) por hora.

Costo total: \$10000.

2. Capacitación en legislación y procedimientos en obra social

Consideraciones generales

La capacitación es de participación *optativa* para los agentes que deseen asistir. Con la finalización del mismo, se entregarán los correspondientes certificados de asistencia.

Objetivos:

- Analizar normativa vigente.
- Comunicar cambios en ley obra social.
- Comunicar novedades en materia de obra social.
- Conocer resoluciones internas del ISSyS.

Dirigido a:

Todo el personal de los sectores de obra social que requiera esa información.

Contenido:

- Ley obra social n° 1404.
- Ley de procedimiento administrativo n° 920.
- Resoluciones internas del ISSyS. Contenido e interpretación.

²⁷ Consultora ERCO, en: <http://www.ercodesarrollohumano.com/>

Metodología utilizada

- Recursos audiovisuales
- Técnicas de lectura

Material utilizado

El material deberá ser facilitado por los responsables o delegado local en forma impresa con anterioridad para su lectura previa.

Se utilizarán recursos materiales como:

- Proyector y pantalla.

Recursos humanos utilizados

Los encargados de dictar esta capacitación son los jefes de área del ISSyS, dedicada a esa materia, según los cambios que ocurra y la temática de las resoluciones. Los mismos pueden ser:

- Directora de obra social SEROS
- Jefe de afiliaciones
- Jefe de personal
- Jefe de finanzas

Duración total: cinco (5) horas aproximadamente.

Lugar y horario

Los responsables o delegados deberán suministrar para los mismos, la estructura edilicia e insumos de merienda/break.

La capacitación en Delegaciones más pequeñas, serán realizadas en las Delegaciones cabecera.

El horario previsto para la fecha convenida es a partir de las 15hs hasta las 20hs los días viernes.

Periodicidad

Se dictará en un (1) encuentro.

Las capacitaciones con ésta temática se realizarán cuando existan cambios dentro de las leyes, o sea cuando necesario el conocimiento de nuevas resoluciones dictadas por el ISSyS.

Costo

Traslado de los encargados de dictar el curso y viáticos.

- Motivación

La motivación es la fuerza que impulsa a una persona a realizar acciones para lograr determinadas metas. Es el impulso que se produce en la mente de una persona y que la moviliza hacia el desarrollo de ciertas conductas, normalmente destinadas a satisfacer una necesidad (Morlegan-Ayala 2011).

El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas. La escasa motivación de los empleados influye en su rendimiento y afecta la eficacia de los mismos.

Recordemos que en organizaciones que brinden servicios públicos, como es la obra social SEROS, las recompensas económicas no se pueden materializar, ya que no se puede premiar a los mismos por productividad, por atender bien a los afiliados. En una organización de este tipo es difícil medirlo y la buena atención dependerá de cómo reciba el servicio el afiliado.

Es por ello, que se debe concentrar los esfuerzos en la motivación de los empleados que tienen contacto directo con el afiliado. Y además, debemos satisfacer las necesidades de los empleados según sus diferencias generacionales.

Estas acciones deberán ser realizadas por el Delegado local cuando sea posible.

Las medidas a llevar a cabo para aumentar la motivación de los empleados, son:

1. Reconocimiento verbal del trabajo bien hecho, por parte de las jerarquías superiores o jefes de área.
2. Aumento y mejora de la formación y capacitación de los empleados: (*ver capacitaciones*) esto hace que aumente la autoestima de la persona que reciba esa formación. No solo lo beneficiará a él, sino que además provocará una mejora de la atención (al sentirse más motivado a realizarlo) y un aumento de la productividad.
3. Crecimiento laboral mediante concurso según estatuto (art. 18) del Instituto de Seguridad Social y Seguro y plan de carreras para los empleados.
4. Poseer información y conocimiento de todos los procesos que se realizan en la obra social. El ISSyS realiza rotación de puestos de trabajo a fin de que los empleados conozcan todos los procesos que se realizan en la institución. Tener conocimiento de todas las partes que componen el proceso, hace que los trabajadores valoren mucho más su trabajo.
5. Realizar reuniones periódicas (cada quince días) con el Delegado de la Institución, en los últimos minutos a la finalización de la jornada laboral o

a comienzo de la misma, como lo crea conveniente el Delegado. A fin de tratar inconvenientes entre el persona, si los hubiera; detectar que tipo de acciones motiva a los empleados; detectar posibles necesidades de capacitación; etc.

6. Organización de actividades grupales, las mismas pueden ser:
 - a. *Dentro de su lugar de trabajo:*
 - i. Organización de fiestas de cumpleaños de los empleados, días festivos (ej.: día de la secretaria, etc.);
 - ii. Bienvenidas de compañeros nuevos o festejos por ascensos de los mismos;
 - b. *Fuera del lugar de trabajo:*
 - i. Realización de picnics en el camping Pucón Pai que administra el ISSyS dentro del Parque Nacional Los Alerces pudiendo acudir con familiares o solos;
 - ii. Salidas a lugares recreativos (ej: bar, restaurantes, etc.) elegidos por los empleados;
 - iii. Festejo de fiestas de fin de año con sorteos de estadías en los distintos puntos turísticos donde el ISSyS tiene albergues o campings (Esquel, El Bolsón, Playa Unión, etc.).

Provocar un poco de diversión y flexibilidad en su rutina de trabajo hará que los empleados se sientan más parte del lugar y más conectados como grupo, esto repercute directamente en la forma de atención del afiliado.

- Uso de la tecnología para difusión de resultados y novedades

A fin de garantizar la difusión pública de los resultados de la gestión, dentro del periodo en que se encuentren el presidente y los vocales votados, y la transmisión de novedades a los afiliados, se procede al detalle de mecanismos a seguir, con el fin de obtener mayor transparencia. Los mismos deben ser actualizados constantemente para lograr informar al afiliado en tiempo real sobre su obra social.

1. Difusión a través de la sitio de internet del ISSyS, www.issys.gov.ar, de todos los logros obtenidos en los diversos campos de acción;
2. Impresión de folletos informativos, a fin de llegar a todas los afiliados que concurran al Instituto;
3. Utilización de redes sociales: uso de cuenta en Facebook, Twitter e Instagram;
4. Envío de correos electrónicos obtenidos de la base de datos de los afiliados, a fin de enviarles novedades.

Estos mecanismos serán realizados por parte del área de cómputos que se encuentra, físicamente, en la ciudad de Rawson.

Ante todo, debe haber un compromiso de toda la obra social hacia una atención de calidad.

- Monitoreo de propuestas de calidad

Se propone monitorear el impacto sobre la calidad de atención que tendrá la implementación de las propuestas de mejora anteriormente mencionadas.

Es importante que organización revise periódicamente como reciben la atención sus afiliados; realizarlo a través de la encuesta que se realizó en la presente investigación (encuesta que mide el nivel de servicio percibido detallado en el Capítulo 1), es una buena opción. En este caso particular, se realizarán preguntas relacionadas a las dimensiones insatisfechas a fin de monitorearlas.

Las mismas serán realizadas anónimamente y existirán dos formas de realizarlas:

- ✓ Telefónicamente: las encuestas se realizarán de forma telefónica, bajo la muestra de 372 afiliados que serán elegidos bajo el muestreo aleatorio simple a través de un software, donde al comunicarse se descarte el afiliado, para no duplicar datos. El encuestador sólo tendrá acceso al número telefónico del afiliado, a fin de conservar el anonimato de la misma.
- ✓ Apertura de buzón en la delegación, para que los afiliados, voluntariamente dejen su encuesta.

Además, se habilitará otro buzón para dejar sus inquietudes, quejas y sugerencias.

Las encuestas telefónicas se realizarán de forma semestral, al igual que la apertura del buzón. Según los resultados, se propondrán acciones a seguir.

En caso de ver un aumento en la satisfacción de los afiliados, se podrá realizar nuevamente la encuesta teniendo en cuenta todas las dimensiones de calidad; a fin de detectar insatisfacción por parte del afiliado y posteriormente, corregirla.

La encuesta a realizar será la siguiente:

Totalmente en desacuerdo	1
Parcialmente en desacuerdo	2
Parcialmente de acuerdo	3
Totalmente de acuerdo	4
NS/NC	5

	Ítem	1	2	3	4	5
1	Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder preguntas a los afiliados.					
2	Los empleados tienen conocimiento suficiente para responder las preguntas de los afiliados.					
3	El comportamiento de los empleados, transmite confianza a sus afiliados.					
4	Los empleados tratan al afiliado de forma amable y cortés.					
5	Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los afiliados					
6	SEROS difunde los resultados de su gestión periódicamente.					

La pregunta 1 refiere a la dimensión Capacidad de respuesta; la pregunta 2 y 3 a Competencia; la 4 y 5, a la dimensión Amabilidad y cortesía, y por último, la pregunta 6, refiere a la Transparencia de la obra social.

Con ello, se llevará el control y monitoreo de las propuestas en las áreas de obra social, con el fin de evitar la presencia de problemas en relación a la calidad y mejorar la forma en que se atiende al afiliado. Los resultados que posteriormente genere la misma, serán la pauta para realizar acciones de mejora dentro de cada área, a fin de cumplir con las necesidades de los afiliados.

ANEXO 1

A continuación se presentan los cuadros con los resultados de la encuesta de medición de nivel de servicio percibido de los afiliados a la obra social SEROS, según cada dimensión y diferenciado entre masculinos y femeninos.

Cuadro n° 1: Tangibilidad

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
1. SEROS tiene equipos de apariencia moderna	1. M	6,7%	6,1%	25,0%	43,3%	18,9%
	1. F	3,4%	12,3%	32,6%	37,3%	14,4%
	Total	4,8%	9,8%	29,5%	39,8%	16,3%
2. Las instalaciones físicas de SEROS son visualmente atractivas, amplias y funcionales	2. M	4,9%	4,3%	22,6%	64,6%	3,7%
	2. F	4,2%	5,1%	27,5%	61,9%	1,3%
	Total	4,5%	4,8%	25,5%	63,0%	2,3%
3. Los empleados tienen apariencia pulcra	3. M	7,3%	6,7%	34,8%	47,6%	3,7%
	3. F	4,7%	11,9%	40,3%	39,4%	3,8%
	Total	5,8%	9,8%	38,0%	42,8%	3,8%

Cuadro n° 2: Comprensión al ciudadano

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
4. Los empleados comprenden las necesidades específicas de sus afiliados	4.M	4,3%	10,4%	57,3%	25,6%	2,4%
	4.F	5,5%	14,0%	47,9%	30,5%	2,1%
	Total	5,0%	12,5%	51,8%	28,5%	2,3%
5. Cuando un afiliado tiene un problema, los empleados muestran sincero interés en solucionarlo	5.M	8,5%	17,1%	48,2%	23,8%	2,4%
	5.F	11,0%	18,6%	42,4%	24,6%	3,4%
	Total	10,0%	18,0%	44,8%	24,3%	3,0%
6. Los empleados dan a sus afiliados una atención individualizada	15.M	4,3%	12,8%	45,7%	33,5%	3,7%
	15.F	8,1%	14,4%	39,8%	35,6%	2,1%
	Total	6,5%	13,8%	42,3%	34,8%	2,8%

Cuadro n° 3: Confiabilidad

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
7. SEROS realiza bien el servicio de primera vez	6. M	7,3%	18,9%	41,5%	21,3%	11,0%
	6. F	8,9%	23,3%	37,3%	20,8%	9,7%
	Total	8,3%	21,5%	39,0%	21,0%	10,3%
8. SEROS concluye el servicio en el tiempo convenido	7. M	10,4%	18,9%	42,1%	22,6%	6,1%
	7. F	11,0%	18,6%	37,7%	20,8%	11,9%
	Total	10,8%	18,8%	39,5%	21,5%	9,5%
9. Los empleados del ISSyS comunican a los afiliados cuando concluirá la realización del servicio	9. M	17,1%	17,1%	34,8%	18,9%	12,2%
	9. F	16,1%	22,0%	31,8%	14,8%	15,3%
	Total	16,5%	20,0%	33,0%	16,5%	14,0%
10. Los afiliados se sienten seguros en sus transacciones con la obra social	12. M	11,6%	22,6%	40,2%	19,5%	6,1%
	12.F	12,3%	23,3%	39,0%	19,5%	5,9%
	Total	12,0%	23,0%	39,5%	19,5%	6,0%

Cuadro n° 4: Capacidad de respuesta

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
11. Los empleados del ISSyS nunca están demasiado ocupados para responder preguntas a los afiliados	8. M	11,6%	39,0%	29,3%	15,9%	4,3%
	8. F	15,7%	33,1%	27,1%	17,4%	6,8%
	Total	14,0%	35,5%	28,0%	16,8%	5,8%

Cuadro n° 5: Amabilidad y cortesía

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
12. Los empleados del ISSyS siempre están dispuestos a ayudar a sus afiliados	10. M	11,0%	34,1%	34,1%	17,1%	3,7%
	10. F	15,7%	39,0%	26,3%	15,3%	3,8%
	Total	13,8%	37,0%	29,5%	16,0%	3,8%
13. Los empleados tratan al afiliado de forma amable y cortés	13. M	14,0%	31,7%	32,9%	17,1%	4,3%
	13. F	14,4%	38,6%	27,5%	16,5%	3,0%
	Total	14,3%	35,8%	29,8%	16,8%	3,5%

Cuadro n° 6: Competencia

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
14. El comportamiento de los empleados transmite confianza a los afiliados	11. M	7,9%	18,3%	41,5%	24,4%	7,9%
	11. F	9,7%	16,9%	45,3%	21,6%	6,4%
	Total	9,0%	17,5%	43,8%	22,8%	7,0%
15. Los empleados tienen conocimiento suficiente para responder las preguntas de los afiliados	14. M	8,5%	23,2%	38,4%	25,6%	4,3%
	14. F	9,7%	25,4%	42,4%	17,8%	4,7%
	Total	9,3%	24,5%	40,8%	21,0%	4,5%

Cuadro n° 7: Comunicación

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
16. Entiendo claramente la información que me dan los empleados	16. M	4,9%	15,9%	36,0%	39,0%	4,3%
	16. F	7,2%	20,3%	36,4%	35,2%	0,8%
	Total	6,3%	18,5%	36,3%	36,8%	2,3%

Cuadro n° 8: Accesibilidad

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
17. El tiempo de espera haciendo cola es reducido	17. M	12,2%	19,5%	31,7%	34,8%	1,8%
	17. F	15,3%	25,4%	33,9%	24,6%	0,8%
	Total	14,0%	23,0%	33,0%	28,8%	1,3%
18. SEROS tiene horarios de trabajo amplios	18. M	14,0%	17,7%	31,7%	29,9%	6,7%
	18. F	18,2%	18,2%	25,8%	35,2%	2,5%
	Total	16,5%	18,0%	28,3%	33,0%	4,3%

Cuadro n° 9: Equidad

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
19. Los empleados tiene un trato equitativo con todos los afiliados	19. M	17,1%	20,1%	31,1%	17,7%	14,0%
	19. F	16,1%	19,9%	33,5%	19,1%	11,4%
	Total	16,5%	20,0%	32,5%	18,5%	12,5%

Cuadro n° 10: Transparencia

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
20. SEROS difunde los resultados de su gestión periódicamente	20. M	24,4%	17,1%	21,3%	10,4%	26,8%
	20. F	23,7%	20,8%	20,8%	8,1%	26,7%
	Total	24,0%	19,3%	21,0%	9,0%	26,8%

ANEXO 2

Desarrollo de la entrevista realizada a la Delegada de la obra social SEROS en Esquel, Sra. Yolanda Rousseau.

1. *¿El ISSyS, posee un área específica en el ISSyS dedicada exclusivamente a tratar temas en relación a la calidad de atención al afiliado de obra social en la ciudad de Esquel? En caso de ser afirmativa, ¿Cuáles son sus principales funciones?*

Existía un área en todo el instituto que se llamaba "Relaciones Institucionales" que recibía todas las quejas de los afiliados para ir mejorando el servicio. Era el área que se encargaba de toda la relación entre los empleados y con las áreas externas.

Si bien no existe más en este momento, la Secretaria General a cargo de su secretario Jorge Iralde, ha recepcionado las funciones inherentes a esa área. Pero no existe un área sobre calidad de atención en el Instituto.

2. *¿De qué manera se plantean las propuestas de mejoras del servicio? ¿Lo realiza exclusivamente la Secretaría General o es personal encargado de otras áreas?*

Eso depende de cada Directorio, este nuevo directorio acostumbra a tener reuniones con los delegados de cada delegación. El año pasado, tuvimos dos o tres reuniones. Nosotros allí elevamos las propuestas o lo que sea que nos ocurra a cada delegación y ellos se lo transmiten a la Secretaría General.

Yo creo que es la mejor forma, viendo que es lo que pasa en cada delegación, es decir, nos reunimos, cada uno trasmite los problemas que tiene y luego este sector se ocupa. O el mismo sector nos pregunta en nos gustaría capacitarnos. En el año 2013 hicieron de esa forma, nos preguntarnos en que nos gustaría capacitarnos, yo le consulte a todos los empleados en que les gustaría capacitarse, le comenté dos o tres inquietudes y propuestas y nos capacitaron sobre eso.

Pero eso también depende del directorio.

3. *¿Existen políticas en relación a la calidad en la atención al afiliado en SEROS? ¿Cuáles?*

Si es que en Rawson, realmente lo hacen, no nos transmiten a nosotros esa información. Sólo nos transmiten información relacionada a la problemática de algún afiliado en particular.

4. *¿Se evalúa el servicio brindado en el Instituto a sus afiliados? En caso de ser afirmativa, ¿realizan encuestas a los afiliados, luego de ser atendidos? ¿o esperan que los mismos hagan su reclamo individualmente?*

Hace mucho tiempo que no se realizan, pero antes si se hacían, constantemente. Hace mucho que no veo que se hagan, pero eso depende del Directorio que este en su momento.

Hace 8 años que estoy como delegada del Instituto en Esquel y en este tiempo, no se han hecho encuestas.

Se han hecho encuestas por ejemplo en las exposiciones que se realizan en distintas partes de la provincia, por ejemplo, en Trelew está la "Expo Trelew" y el Instituto tiene un stand y allí se aprovecha para hacer encuestas e informar a los afiliados.

5. *¿Se plantean objetivos anuales con respecto a la atención al afiliado?*

Constantemente cuando tenemos capacitación se hablan de estos temas, y justamente se nos capacita para mejorar la atención al afiliado.

5. A) *Las capacitaciones, ¿son anuales?*

Estas capacitaciones no tienen una fecha determinada por año, sino que son dependiendo las necesidades. Por ejemplo, en 2012, tuvimos dos capacitaciones para distintas áreas del personal, por ejemplo, se hizo una para personal del área de turismo con la gente que trabaja en los distintos complejos; y luego otra, para todo el personal del Instituto. Generalmente, siempre se hace hincapié en la relación con el exterior, sea el prestador médico o los afiliados.

Y si bien no está programado cada cuanto se hace un curso de atención al afiliado, constantemente se está buscando realizar alguno, porque nosotros mismos lo pedimos.

Siempre es personal interno del Instituto que viene de Rawson y hace la capacitación.

5. B) *¿Es personal de la Secretaría General?*

Este año no hemos tenido capacitaciones, pero en su momento era el departamento de Relaciones Institucionales el responsable de organizar todo lo que es cursos e inclusive organiza todo lo que es prevención para el afiliado, por ejemplo, el año pasado se lanzó el programa "SEROS te cuida y va a tu trabajo", programa que vamos a las reparticiones y le toman la presión a la gente, un

programa de prevención que más que nada es para ver el sobrepeso o si tienen diabetes, o enfermedades cardiacas.

Todo como un programa de mejora para el afiliado. Todo esto lo organiza ese departamento.

Ahora se está capacitando, que empezó el año pasado y sigue este año, a las cuidadoras domiciliarias, tenemos gente de "cuidados domiciliarios". No teníamos personal idóneo o había poco personal para que cuide a nuestros enfermos, entonces lo que se hizo fue dictar cursos en toda la provincia: Esquel, Trelew y Comodoro Rivadavia. Y eso también lo organizo el departamento de Relaciones institucionales.

Éste organiza prevención, cursos, y por ejemplo ahora estamos pidiendo que se organicen concursos internos para el personal, y también lo organizan ellos.

6. *SEROS, ¿toma otras obras sociales como referencia, respecto a la atención de sus afiliados o procedimientos?*

No, nosotros tenemos COSSPRA, que es la Confederación de Obras Sociales Provinciales del país, nuclea todas las obras sociales, como nosotras, de las distintas provincias, que son con las que tenemos convenio. Muchas veces tenemos reuniones con ellos, y ellos nos hacen comparaciones.

Generalmente dentro de la provincia lo que se hace, es hablar con otras obras sociales cuando se refiere a temas de convenios con prestadores. Pero no en términos de referencia respecto a la atención.

7. *¿Se han realizado avances en materia de calidad en atención al afiliado realizado en la obra social, en los últimos años? ¿Cuáles son?*

La tarjeta magnética fue uno de los últimos avances y lo más práctico para los afiliados. Se están incorporando cada vez más prestaciones por medio de la tarjeta.

Además de sacar las órdenes de consulta, con la tarjeta puedes hacer todo lo que es análisis, kinesiología, nutricionistas, psicólogos. En este último tiempo se incorporó radiología e internaciones.

La idea es que dentro de poco estén todas las prácticas. También está farmacia, que ayuda mucho.

7. A) *¿Cómo funciona la tarjeta magnética?*

Antes el afiliado iba al médico con una orden de consulta que se retiraba en la delegación, y el medico te prescribía el medicamento en la orden y, luego, con

eso, el afiliado iba a la farmacia. Ahora, el afiliado va directamente al médico, se lo prescriben en cualquier papelito, va a la farmacia y le pasan los medicamentos por la obra social directamente. Antes si no ibas con la orden de consulta retirada en la delegación de la obra social, no lo podías hacer.

8. *¿Existen proyectos, para los próximos años, para mejorar la calidad de atención?*

Si, la digitalización de expedientes, el proyecto es digitalizar todos los expedientes de cada afiliado, para que, al realizar trámites, no se tengan que mandar a pedir los mismos a Rawson y eso haga tardar más los trámites.

Pero todavía no lo han hecho, y también digitalizar los aportes, cada administración que liquida los sueldos, antes mandaban unas planillas, ahora ya están digitalizando todo lo más viejo, lo nuevo ya va todo por sistema.

Se trata de que todos los archivos sean de forma digital, para no tener tanto papel y hacerlo más ágil también.

Como nosotros mismos tenemos centro de cómputos, nos manejamos todo por intranet.

Bibliografía

Libros:

- Andrés Machado Muñoz, *La gestión de calidad total en la Administración Pública*, Ediciones Díaz de Santos S.A, 1999.
- Bernillón A, Cerutti O. *Implantar y gestionar la Calidad Total*. Ediciones Gestión 2000 S.A. 1993.
- Carro Roberto, González Gómez Daniel. *Administración de la producción y las operaciones*. 3º edición. PINCU Industria Gráfica. 2007.
- Ciampa, Dan. *Calidad Total: Guía para su implementación*. Ediciones Addison – Wesley Iberoamerican.
- Charles W. Hill, Gareth R. Jones. *Administración Estratégica*. Sexta edición. Mc Graw Hill. 2005.
- Chiavenato Idalberto. *Comportamiento organizacional*. México. Mc Graw Hill. Segunda edición. 2009.
- Fernández de Velasco. José A. Pérez. *Gestión de la calidad empresarial*. Madrid. ESIC Editorial. 2005.
- Ferrado, José María. *Marketing en empresas de servicios*. Valencia. Universidad Politécnica de Valencia. 2007.
- González, Francisco, Mera, Antonio, Lacoba, Sergio, *Introducción a la gestión de calidad*; Madrid, Delta Producciones. 2007.
- Ishikawa Kaoru. *Introducción al control de la calidad*. Ediciones Díaz de Santos S.A. 1994.
- José Francisco, Vilar Barrio. *Cómo implantar la Calidad Total*. Fundación Confemetal.
- Kotler Philip. *Dirección de Marketing*, México. Octava edición. Prentice Hall.
- Machado Muñoz, Andrés. *La gestión de la calidad total en la Administración Pública*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. 1999.
- Moreno-Luzón María, Peris Fernando, González Tomás. *Gestión de la Calidad y Diseños de las Organizaciones*. Prentice Hall. 2001.
- Pulido Gutiérrez, Humberto. *Calidad Total y Productividad*. Tercera edición. Mc Graw Hill. 2010.
- Ribera J.; Rodríguez - Badal; Roure. *Calidad: definirla, medirla y gestionarla*. España. Universidad de Navarra. 1997.

- Rico, Rubén Roberto. *Total Customer Satisfaction: Satisfacción y deleite total de los clientes*. Ediciones Macchi.1993.
- Rico, Rubén Roberto. *Calidad Estratégica Total: Total Quality Management*. Ediciones Macchi. 2001.
- Suarez Ibujes, Mario Orlando, *Interaprendizaje de probabilidades y estadística inferencial con Excel, Winstats y Graph*, Ecuador, Universidad Técnica del Norte
- Zeithaml, Parasuraman y Berry. *Calidad total en la gestión de servicios*. Primera edición. Díaz de Santos. 1993.
- Ley provincial n° 1404.
- Juan José Camarasa Casterá, *La calidad en la Administración Pública*, en: http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista_a8_02.pdf
- Superintendencia de Servicios de Salud, *Institucional*, en: http://www.sssalud.gov.ar/institucion/archivos/carta_com.pdf
- Moyado Estrada, Francisco, *Gestión pública y calidad : hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público*, en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043302.pdf>
- Organización Internacional para la Estandarización, *pagina web de normas ISO*, en: <http://www.iso.org>
- Price Water House Coopers Consultora, *Manual de consulta servicio al cliente*, en: [http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/cliente3.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/cliente3.pdf)
- Ortiz Picasso, Andrea, *Gestión de la Calidad y su implementación en la Administración Nacional de la Seguridad Social*, en: <http://www.monografias.com/trabajos84/implementacion-gestion-calidad/implementacion-gestion-calidad.shtml>.
- Sitio oficial del *Instituto de Seguridad Social y Seguros*, en: www.issys.gov.ar