



INFORME EJECUTIVO

**“EVALUACIÓN NACIONAL DEL GRADO DE SATISFACCIÓN
DE LOS CLIENTES DE LA SUPERINTENDENCIA DE SALUD
QUE HACEN CONSULTAS EN FORMA PRESENCIAL,
TELEFÓNICA O POR EL PORTAL WEB.”**

CCR CHILE S.A.

**SUPERINTENDENCIA
DE SALUD** 
GOBIERNO DE CHILE

Marzo 2009



ÍNDICE

	Página
1.- INTRODUCCIÓN	3
1.1 Enfoque	4
1.2 Objetivos	6
1.3 Metodología	7
1.4 Muestras	8
2.- IMAGEN INSTITUCIONAL	13
2.1 Conocimiento de la Superintendencia de Salud	14
2.2 Imagen General de la Superintendencia de Salud	18
2.3 Atributos de Marca	21
2.4 Personalidad de Marca	25
2.5 Conclusiones del Capítulo	34
3.- SATISFACCIÓN DE USUARIOS POR CANAL DE ATENCIÓN	37
3.1 Acceso a la Superintendencia de Salud	38
3.2 Tiempos de Espera y Atención	40
3.3 Satisfacción de Usuarios Presenciales	43
3.4 Satisfacción de Usuarios Telefónicos	50
3.5 Satisfacción de Usuarios Web	55
3.6 Otros Aspectos del Servicio de la Superintendencia de Salud	58
3.7 Indicador de Lealtad de Usuarios (RAT)	64
3.8 Conclusiones del Capítulo	67
4.- EVALUACIÓN DE GESTIÓN DEL PERSONAL EN CONTACTO	72
4.1 Evaluación de Atención Presencial	73
4.2 Evaluación de Atención Telefónica	76
4.3 Evaluación de Atención Web	78
4.4 Conclusiones del Capítulo	79





I

Introducción

Enfoque

Objetivos del Estudio

Modelo Metodológico Aplicado

Muestras





1. INTRODUCCIÓN

1.1 Enfoque

La atención a los ciudadanos es una de las principales tareas a las que debe orientar todo servicio público, en este caso la Superintendencia de Salud, esto se fundamenta, por un lado, en el proceso de modernización del Estado y por otro, en el enfoque de derechos en políticas públicas.

El proceso de modernización del Estado que se inició en Chile en la década de los noventa, marcada por el retorno a la democracia, concibe a las personas como clientes/as y usuarios/as de la institucionalidad pública y de los servicios que ésta presta en materias sociales y de previsión, entre otras.

Los objetivos que se han propuesto los procesos de modernización se refieren a lograr que la atención de los diversos servicios públicos se caracterice por ser de calidad, eficiente, efectiva, accesible, rápida, segura y transparente. En definitiva, se ha buscado una gestión donde la burocracia pase a estar al servicio de los ciudadanos. Ante este contexto, toman vital importancia la mejora de las condiciones en: tecnología e infraestructura al servicio de los ciudadanos, la claridad y precisión de los trámites a realizar para obtener beneficios y subsidios, la capacitación de los funcionarios públicos para tener un mejor trato a las personas sin discriminaciones, la definición de los tiempos de espera para realizar los trámites, entre otros.

Es necesario tener presente que este enfoque considera que las personas son sujetos de derecho frente al Estado y no sólo beneficiarios de sus programas y subsidios. Este marco presupone entonces una relación nueva entre Estado y ciudadanía, donde ésta es sujeto de derechos en un marco de exigibilidad y garantías, estableciendo nuevos mecanismos de retroalimentación entre el Estado y la Sociedad Civil, asumiendo marcos de de mejoramiento de la gestión en los procesos.

De acuerdo a Abramovich y Pautassi¹ "Existe un creciente consenso en América Latina en relación con la necesidad de pensar a las políticas públicas en general, y a las políticas sociales en particular, como parte de las obligaciones estatales para el cumplimiento efectivo de los derechos humanos. Tal enfoque supera la visión de las políticas sociales como parte de una lógica signada por la oferta de beneficios de tipo asistencial [...]. Estas nuevas políticas pretenden superar décadas en la consideración de las personas como meros 'beneficiarios' de programas sociales de corte asistencial para pasar a su valoración en tanto titulares plenos de derechos".

Es importante destacar que particularmente hay una serie de derechos que hoy toman relevancia como lo son el derecho de las personas para acceder a información que se encuentra en manos del Estado (normativa que entra en vigencia en abril próximo en Chile), el derecho a ser parte del proceso de toma de decisiones a través de procesos de

¹ "Dilemas Actuales en la resolución de la pobreza: el aporte del enfoque de derechos". Pg.1





participación ciudadana y el derecho a recibir una rendición de cuentas por parte de las autoridades y servicios públicos que constituyen el piso desde la cual es posible ejercer los otros derechos antes mencionados.

El derecho de acceso a la información pública ha sido reconocido como un derecho fundamental, necesario para ejercer de manera activa derechos políticos, sociales, económicos y culturales. Se considera además como central para alcanzar una democracia efectiva, ya que permite a la ciudadanía estar más informada, lo que conlleva a una mejor participación; permite el control ciudadano sobre el ejercicio de las funciones públicas; disminuye la corrupción y la arbitrariedad y; permite que la labor de los medios de comunicación sea más efectiva y basada en datos reales.

La Participación, por su parte, es un derecho político contemplado en la Constitución Política de Chile y que podría definirse como “actividades mediante las cuales los miembros de una sociedad participan en la selección de sus gobernantes e indirecta o directamente en la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas”. La participación ciudadana en la gestión pública apunta al papel del ciudadano, en tanto es parte de los procesos de políticas públicas; siendo ésta una manera de expresión de esta participación, el control ciudadano. De esta forma, en el último tiempo, tanto la ciudadanía como el Estado han adquirido conciencia de que la participación es algo más que votar. Así entendido, se han buscado espacios de participación en políticas públicas, permitiendo que los ciudadanos influyan directamente en la toma de decisiones, estableciendo una mayor transversalidad en la forma de decidir sobre los asuntos públicos.

La ciudadanía se ejerce de esta forma, en un espacio público abierto, que promueve el diálogo y la posibilidad de incidir en los temas de interés público.

El ya mencionado Proceso de Modernización del Estado y en particular la evaluación del grado de satisfacción de los clientes de la Superintendencia de Salud, busca justamente propiciar la existencia de ciudadanos y ciudadanas más informadas y más participativas.

Todo lo anterior radica en la propuesta que el gobierno de la Presidenta Bachelet ha incentivado en esta materia, evidenciándose en las Agendas de Probidad y Transparencia y Pro Participación Ciudadana. La primera se basa en el derecho de los ciudadanos y ciudadanas de informarse respecto de la gestión del Estado en materias de interés público, contando con información institucional de cada Servicio, y que estos mismos ponen a disposición de la ciudadanía², por su parte en la Agenda Pro Participación Ciudadana se definen los mecanismos para lograr un sistema de información pública mediante el cual los ciudadanos que son sujeto de las políticas públicas tengan acceso a información actualizada y de calidad sobre la oferta gubernamental, orientada a las personas y a las organizaciones de la sociedad civil³.

² Agenda de probidad y transparencia, páginas 7 y 8

³ Agenda pro participación ciudadana, página 28





1.2 Objetivos

Todo lo anterior exige a la realización de la Evaluación de la Satisfacción de los Clientes de la Superintendencia de Salud, ayudando a establecer el estado actual del servicio, sobre la implementación de la nueva forma de gestión pública que conlleva el proceso de Modernización implementado en Chile, ayudando de esta forma al constante perfeccionamiento de los mecanismos de gestión y de servicio público hacia ciudadanos y ciudadanas más informados, más participativos y más satisfechos.

En base a lo anterior, se pasan a destacar los principales objetivos que delinearón este estudio, y la metodología aplicada para ello:

El **Objetivo general** de la propuesta es desarrollar un estudio nacional del nivel de satisfacción de los clientes externos que formulan consultas personales, telefónicas o que se contactan con el portal Web de la Superintendencia de Salud.

Sus **Objetivos específicos** fueron:

1. Conocer la percepción de los Ciudadanos/as que formulan consultas personales, telefónicas o que se contactan con el portal Web de la Superintendencia de Salud. respecto al servicio que ésta les entrega.
2. Identificar las variables que determinan la satisfacción de estos clientes/usuarios.
3. Elaborar un Índice de Satisfacción Ciudadana de la Superintendencia de Salud, como herramienta a ser replicable año a año por la Institución.
4. Identificar las prioridades y oportunidades de mejoramiento del servicio, que tiene la Superintendencia de Salud, en cada uno de sus canales de relación con clientes.
5. Analizar los principales resultados de la encuesta de Evaluación de la Satisfacción de los Clientes de la Superintendencia de Salud.





1.3 Metodología

Para el cumplimiento de estos objetivos CCR Chile aplicó el siguiente modelo metodológico:

METODOLOGÍA	DESCRIPCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN
ENTREVISTAS TELEFÓNICAS: Hombres y Mujeres que realizan consultas a la Superintendencia de Salud, tanto vía telefónica, como personal y a través de su página web.	<ul style="list-style-type: none">Levantamiento de información con muestreo probabilístico aleatorio asistemático. Aplicación de entrevistas telefónicas mediante una pauta cuestionario con preguntas abiertas y cerradas de una duración no superior a 20 minutos. Nivel de análisis concluyente de proyección representativa a la población objetivo a nivel nacional, comparando RM, con Regiones en total.
ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD: Hombres y Mujeres que realizan consultas a la Superintendencia de Salud, tanto vía telefónica, como personal y a través de su página web.	<ul style="list-style-type: none">Metodología cualitativa con contactos aleatorios. Aplicación de entrevistas en profundidad mediante una pauta temática abierta. Nivel de análisis descriptivo conceptual y de contenido complementario explicativo, de las variables relevantes del servicio.
CLIENTE INCÓGNITO: Simulación de consultas para verificar el cumplimiento de estándares y evaluar la gestión del personal en contacto con los clientes/usuarios.	<ul style="list-style-type: none">Levantamiento de información cualitativa, mediante una pauta estructurada con chequeo de estándares de servicio y medición de conductas críticas, de acuerdo a la performance de servicio definido por la superintendencia de Salud. El valor de esta metodología está en poder identificar las fortalezas y debilidades del servicio desde una mirada estrictamente técnica.
LABORATORIO DE USABILIDAD DE WEBSITE: Ejercicio de uso del sitio Web por personas con bajo y moderado conocimiento de Internet, para evaluar el sitio en diseño, contenidos y modelo de navegación.	<ul style="list-style-type: none">El laboratorio de usabilidad es un ejercicio que se realiza con personas comunes y corrientes, que sean usuarias de Internet (segmentadas por conocimiento de Internet en dos grupos, bajo y moderado), las cuales navegan libremente por el sitio y registran en una pauta su experiencia. Luego se les solicita realizar tareas específicas de navegación y evalúan la experiencia en una pauta. Finalmente responden una encuesta.

Cada una de estas metodologías, actúa en forma complementaria en el análisis de la información aportando al estudio dimensiones diferentes según cada uno de los objetivos. El análisis en el presente documento, va incorporando estos aportes en cada capítulo.



1.4 Muestras

Las muestras en cada metodología fueron las siguientes, las cuales se distribuyeron por canal y considerando tanto Santiago (Gran Santiago) y Regiones.

Tabla Resumen de Muestras por Metodología, Canal y Zona

Zona	Entrevistas telefónicas cuantitativas			Total por entrevistas cuantitativas	Entrevistas en profundidad Cara a cara	Cliente incógnito			Total por CI
	Presencial	Telefónica	Web			Presencial	Telefónica	Web	
Regiones	220	94	73	387	24	7	6	9	22
Santiago	208	103	75	386	24	3	10	10	23
Totales	428	197	148	773	48	10	16	19	45

A nivel de detalle, para cada metodología, tenemos las siguientes muestras finales:

Fase Cuantitativa Principal

Entrevistas Telefónicas a Consultas Presenciales

Zona	Casos	%
Regiones	220	51%
Santiago	208	49%
Total	428	100%

Afiliación

28% Fonasa (125 casos)
 64% Isapre (285 casos)
 2% sin cobertura (1 caso)
 2% Tarjeta Prais (1 caso)
 4% no debía contestar (16 casos)

Entrevistas Telefónicas a Consultas Telefónicas

Zona	Casos	%
Regiones	94	48%
Santiago	103	52%
Total	197	100%

Afiliación

33% Fonasa (57 casos)
 64% Isapre (117 casos)
 1% Tarjeta Prais (1 casos)
 1 caso no debía contestar

Entrevistas Telefónicas a Consultas Web

Zona	Casos	%
Regiones	73	49%
Santiago	75	51%
Total	148	100%

30% Fonasa
 68% Isapre
 2% no deben contestar



Fase Cualitativa Complementaria

Cliente Incógnito

Consultas Presenciales

Zona	Casos	%
Regiones	7	70%
Santiago	3	30%
Total	10	100%

Entrevistas en Profundidad

Zona	Casos	%
Regiones	24	50%
Santiago	24	50%
Total	48	100%

Consultas Telefónicas

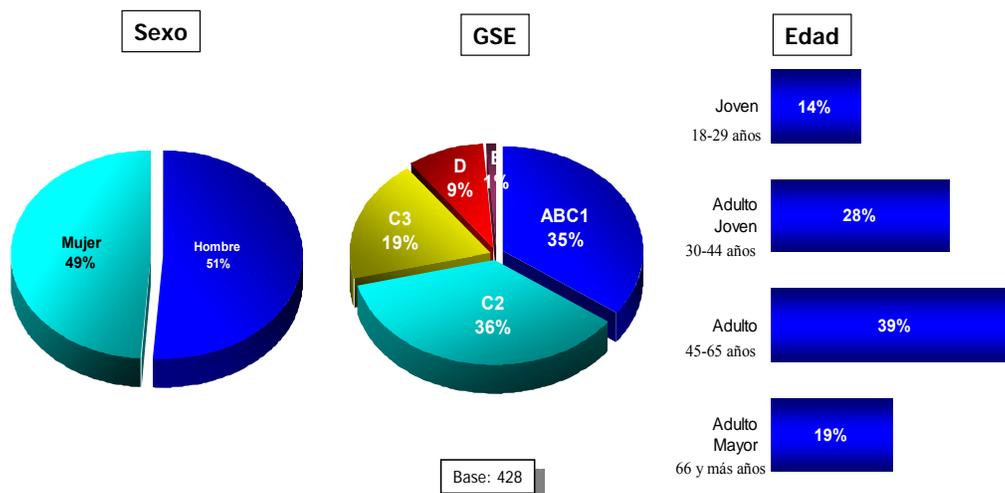
Zona	Casos	%
Regiones	6	37%
Santiago	10	63%
Total	16	100%

Consultas Web

Zona	Casos	%
Regiones	9	47%
Santiago	10	53%
Total	19	100%

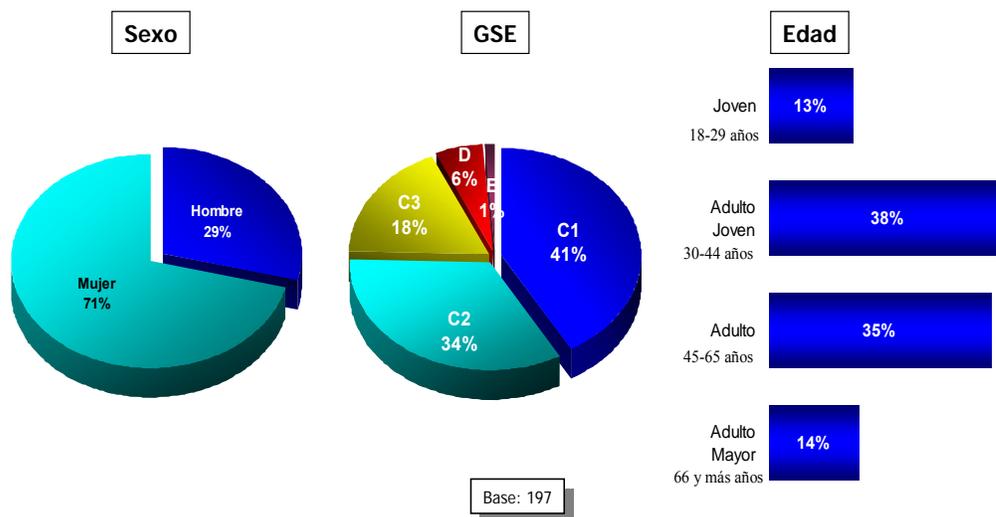
A nivel de caracterización de la muestra, en las entrevistas a consultas presenciales tenemos un equilibrio del 50% entre hombres y mujeres que se dio naturalmente, y hay mayor presencia de usuarios de los niveles socioeconómicos medio y alto (C2 y ABC1) con más del 70%, por sobre los segmentos bajos (C3, D y E) que juntos representan el 30% restante. También se produjo una mayor cantidad de entrevistados pertenecientes a los segmentos de edad intermedia (30 a 45 años) con el 67% de la muestra, versus los tramos etéreos extremos (18 a 29 años y 66 y más años) que tienen el 44% restante.

Entrevistas Telefónicas a Usuarios de Consultas Presenciales

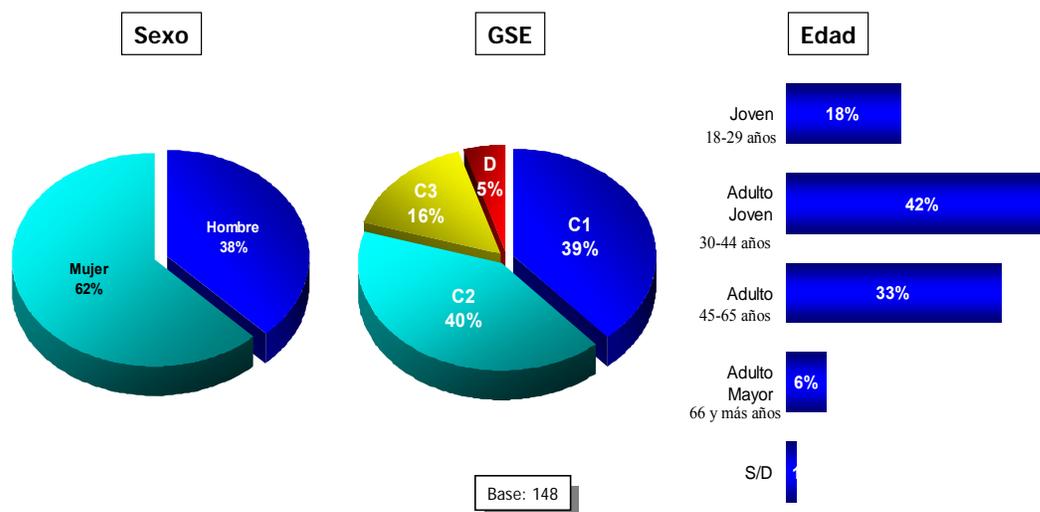


Algo similar se observa en la muestra de entrevistas a consultas telefónicas y de Web, con la diferencia de que en las consultas telefónicas se observa mayor presencia de mujeres que de hombres (71% v/s 29% para consultas telefónicas y 62% v/s 38% para consultas Web) Tanto en segmentos socioeconómicos como en grupos etáreos, las proporciones son similares con pequeñas diferencias marcadas algunos por variables culturales, como la baja presencia de adultos mayores en consultas a través de la Web (6%). Es notable cómo a medida que el canal es más moderno o remoto (Presencial, luego telefónico y luego Web) aumenta el nivel socioeconómico. Este comportamiento es muy normal en las muestras de estudios nacionales y corresponde a un comportamiento social lógico relacionado con factores socioculturales.

Entrevistas Telefónicas a Usuarios de Consultas Telefónicas



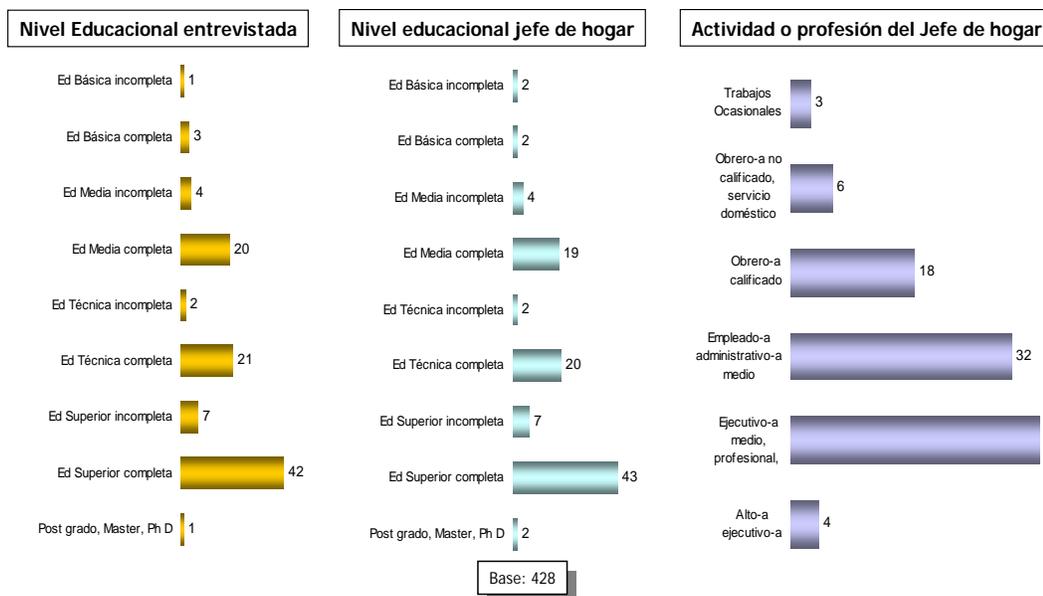
Entrevistas Telefónicas a Usuarios de Consultas Web





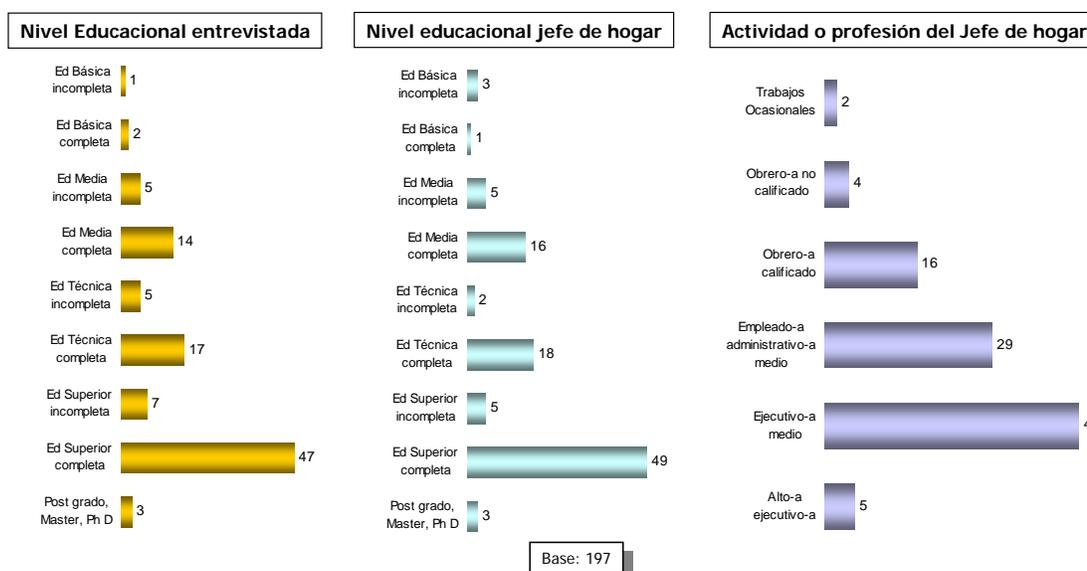
El 63% de los entrevistados de consultas presenciales es profesional, con algún título técnico (21%) o universitario (42%). Un 20% sólo tiene educación media completa, lo que deja un 20% restante que tiene sólo educación básica o tiene estudios incompletos. El nivel educacional del jefe de hogar de estos entrevistados, tiene un comportamiento muy similar. En cuanto a la ocupación, destaca que un tercio de la muestra es ejecutivo medio y otro tercio es empleado administrativo. El 24% es obrero o servicio doméstico y hay sólo un 3% de los jefes de hogar con trabajos ocasionales.

Entrevistas Telefónicas a Usuarios de Consultas Presenciales



En los usuarios de consultas telefónicas, también es mayoritaria la presencia de personas con educación superior completa (47%) seguido por técnica completa (17%), lo que muestra una diferencia de mayor nivel profesional en estos usuarios comparados con los anteriores (presenciales). También se observa el mismo comportamiento en la muestra según la educación del jefe de hogar de estos entrevistados, pero con mayor presencia en los segmentos altos. Esto se relaciona con los factores socioculturales mencionados en la página anterior.

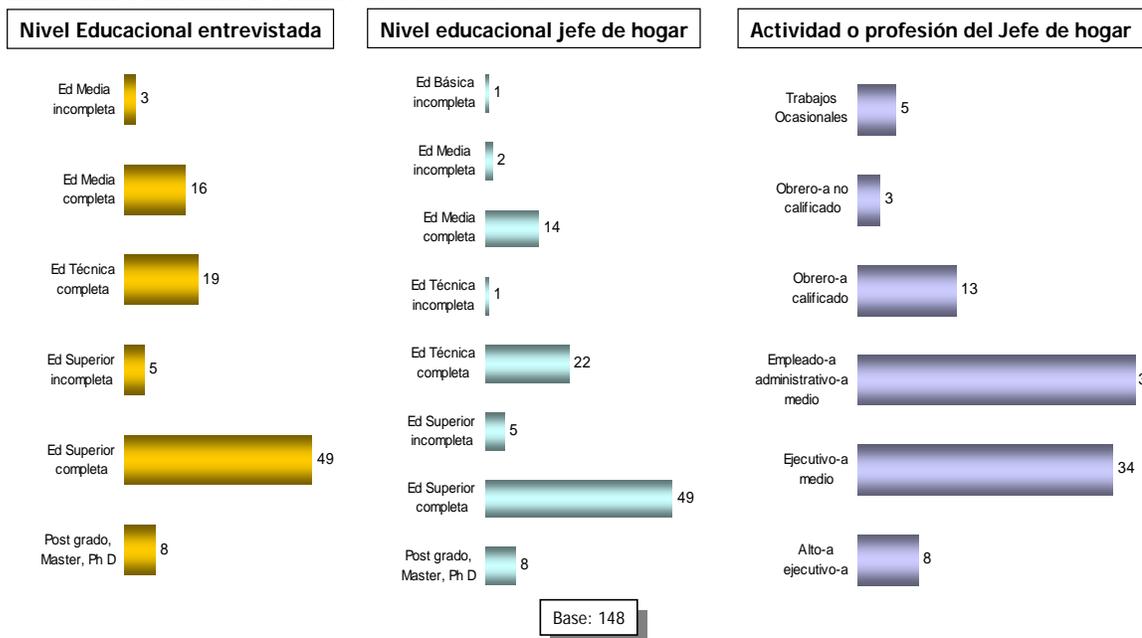
Entrevistas Telefónicas a Usuarios de Consultas Telefónicas





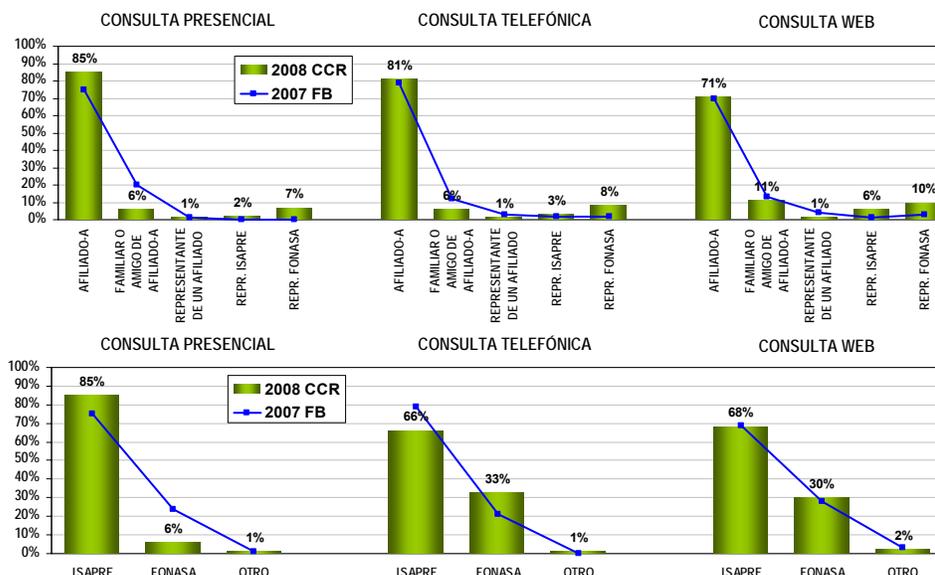
Tal como mencionamos anteriormente, en los usuarios de consultas Web tenemos los segmentos más altos, tanto a nivel educacional como ocupacional. Este segmento agrupa a profesionales con educación superior o post grado y a ejecutivos medios y altos, que son el segmento natural que utiliza Internet como canal de relación con empresas e instituciones.

Entrevistas Telefónicas a Usuarios de Consultas Web



Dentro de las características restantes de la muestra, podemos mencionar que más del 80% de los usuarios de los tres canales, no tiene ningún tipo de discapacidad; sobre el 90% no pertenece a ningún pueblo originario y más del 95% es nacido en Chile.

Respecto del tipo de usuario que hace la consulta, en sobre el 80% de los casos es el afiliado directo quien realiza la consulta y mayoritariamente (sobre el 70%) pertenecen a un a Isapre y el resto es asegurado por Fonasa, proporción que se explica porque la Superintendencia de Salud está recién cubriendo ese segmento de asegurados y tal como se ve en la gráfica, se comporta similar a lo observado en la medición del año 2007.





II

Imagen Institucional

Conocimiento de la Superintendencia de Salud
Imagen General de la Superintendencia de Salud

Atributos de Marca

Personalidad de Marca

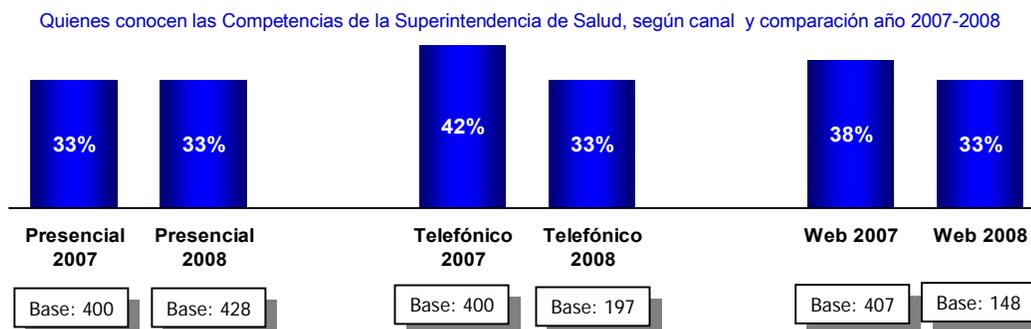
Conclusiones del Capítulo



2. Imagen Institucional

2.1 Conocimiento de la Superintendencia de Salud

En términos generales el nivel de conocimiento de las competencias de la Superintendencia de Salud es bajo, puesto que sólo uno de cada tres usuarios dice conocer los servicios que ofrece la Institución. Este nivel es muy similar al obtenido en la medición del año 2007, salvo que en los usuarios que realizaron consultas telefónicas el nivel de conocimiento era mayor en el año anterior (42%, v/s 33%). Este resultado indica que la comunicación y difusión Institucional ha sido débil, puesto que no ha logrado captar la atención de la mayoría de la población objetivo. Se hace necesario un esfuerzo especial de comunicación y difusión de la Superintendencia de Salud, puesto que tal como se desprende de las entrevistas en profundidad, los usuarios demandan mayor conocimiento de sus servicios dado que valoran el rol protector y guía que para ellos tiene la Institución.



En las experiencias que relatan los usuarios con la Superintendencia de Salud, sin importar el canal de relación o contacto, están siempre presentes los atributos de acogida, ayuda, apoyo, orientación, guía y protección. Todos estos son elementos asociados a los valores del modelo maternal de relación. Se trata del vínculo con el que la población cuenta, cuando la desesperación y la angustia ante la vulnerabilidad que sienten frente al poder que adquieren las aseguradoras (especialmente las privadas), los deja sin saber qué hacer. La superintendencia de Salud significa saber a quien recurrir.

"...Nos prestaron ayuda, nos orientaron, ahora que falta a nosotros acá en San Vicente, yo soy de San Vicente de Tagua Tagua, falta gente que comience...que vaya y...explique todo lo que se trata y todo lo que hace la Superintendencia de Salud...que muchos ignoramos, yo ignoraba todo eso y mucha gente, incluso ese día lo conversamos con ella y le decíamos que pucha sería bueno que en San Vicente hicieran reuniones para esto, para dar a entender a la gente de qué se trata y todas las cosas, pero no se ha hecho todavía, pero va para allá..."

"De hecho que te den los pasos a seguir, que me expliquen...eso es como lo primero, que te expliquen súper bien lo que tu tienes que seguir, viene esto, viene lo otro..."



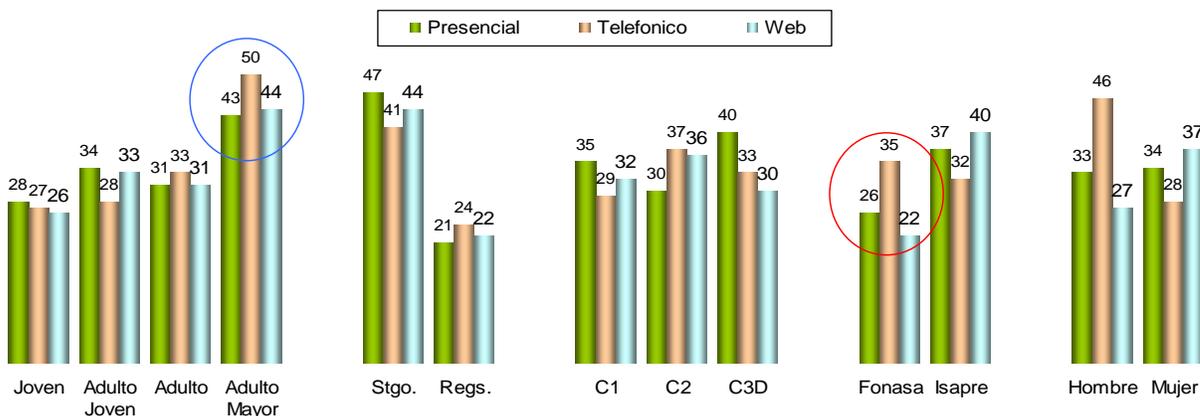
Por esta razón, la Superintendencia de Salud representa una entidad de fuerza que los defiende pero que es justa e imparcial, un árbitro en quien confiar. Es importante la forma en que los usuarios ven a la Institución en este sentido, ya que asumen que las circunstancias por las que acuden son adversas y que en el terreno de la disputa, pueden ganar o perder, sin embargo, la Institución es justa y resolverá según quien tenga razón.

"...Que me resuelvan el caso, que me demuestren que si amerita que a Ud. no le puedan estar cobrando eso..., la Isapre este año no puede subirle o decirme: este año se fregó porque a la Isapre le correspondía subirle, porque tiene 54 o 55 años y está fregado, o sea, que me contesten lo que corresponde pero en forma clara, eso es lo que espero..."

"Que lo que ellos digan sea ley, claro, eso, mano dura, eso es lo que uno pide que la Super para solucionar los temas de los afiliados, alguien tiene que velar por los afiliados porque la UF se ha ido a las nubes y los planes suben, suben y los cobros son automáticos y porque uno prácticamente no tiene derecho a enfermarse..."

En términos comparativos entre segmentos, el nivel de conocimiento de las competencias de la Superintendencia de Salud aumenta, a medida que el usuario tiene más edad. También el nivel de conocimiento es mayor en usuarios de Santiago que de Regiones, sin embargo es transversal cuando se trata de comparar niveles socioeconómicos. Estas diferencias se explican primero porque a nivel etéreo, mientras mayor la edad, mayor frecuencia de contacto con servicios y aseguradores de salud tiene el usuario, y por lo tanto el contacto con la Superintendencia de Salud también es más frecuente. Respecto de la diferencia entre Santiago y Regiones, se explica porque el flujo de información es más eficiente y eficaz en la Capital que en Regiones. La transversalidad a nivel de GSE indica que el esfuerzo comunicacional puede tener una tendencia a ser esencialmente plano, sin contenidos que generen un impacto diferenciado entre segmentos socioeconómicos.

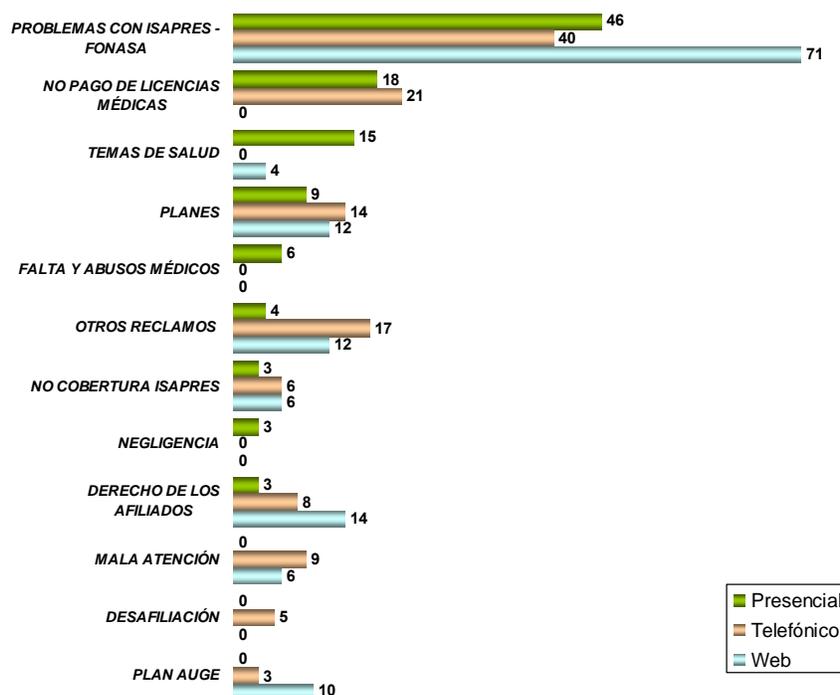
Quiénes conocen las Competencias de la Superintendencia de Salud (Estudio CCR 2008)



Sin embargo, en quienes declaran conocer las materias que resuelve la Superintendencia de Salud, se observa un manejo global y generalizado de lo que la Institución ofrece en su portafolio de servicios, siendo los más recurrentes, la atención de reclamos por cobros



indebidos o licencias rechazadas por parte de las Isapres, y la atención de reclamos por problemas de diversa índole, con las instituciones Aseguradoras de Salud. Se reconoce espontáneamente el rol de arbitraje que la Superintendencia de Salud tiene como función principal.

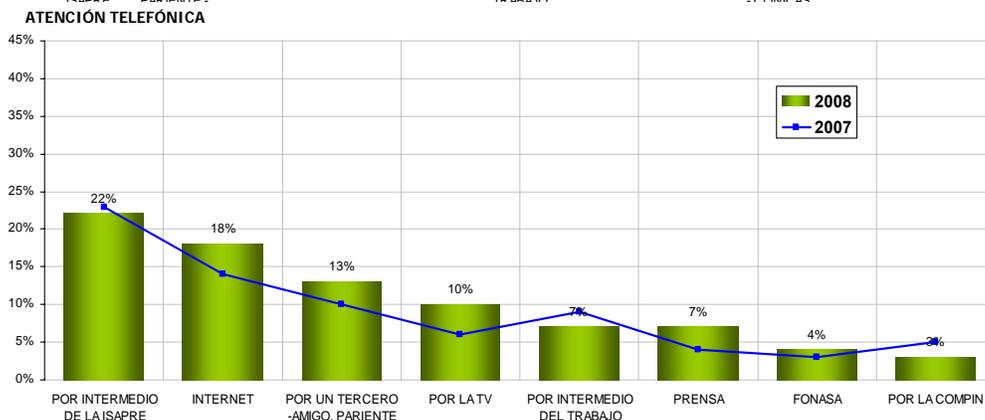
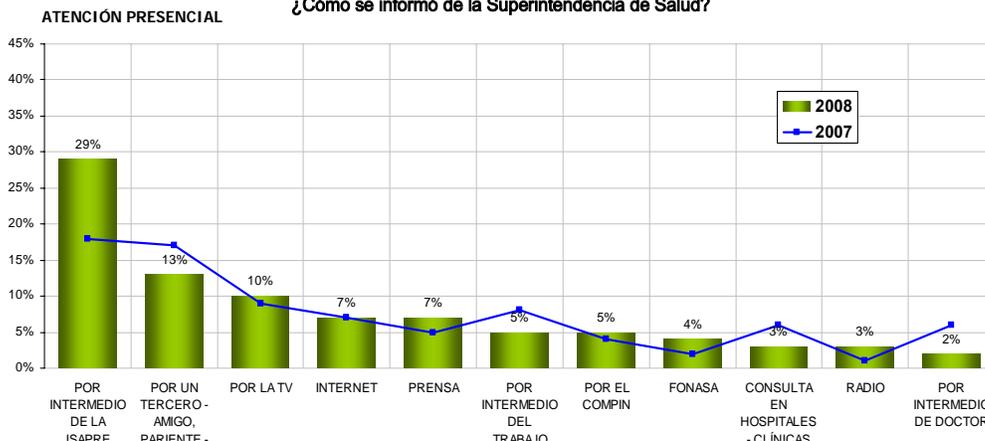


Este conocimiento superficial exige que la Institución asuma un rol más docente con la población en la difusión de sus competencias, y diseñe un plan de trabajo que agote todas las instancias posibles de comunicación, de tal manera de garantizar que al menos el 75% de la población conoce la función y las materias que la Superintendencia de Salud trata. Este es el indicador estándar que en muchas empresas de servicio se acostumbra considerar como una señal de que la difusión es eficiente y eficaz.

La red de salud tanto privada como pública, puede tener un rol importante y más activo en esta difusión, actuando cada uno en su público objetivo correspondiente. En efecto, actualmente por los resultados del estudio, se observa que Fonasa tiene una actividad muy débil en dar a conocer a la Superintendencia de Salud, lo que es relevante si se considera que una de las tareas fundamentales de la Institución, es lograr acercarse a la población que se atiende por Fonasa y que corresponde a los sectores socioeconómicos más vulnerables de la población del país.

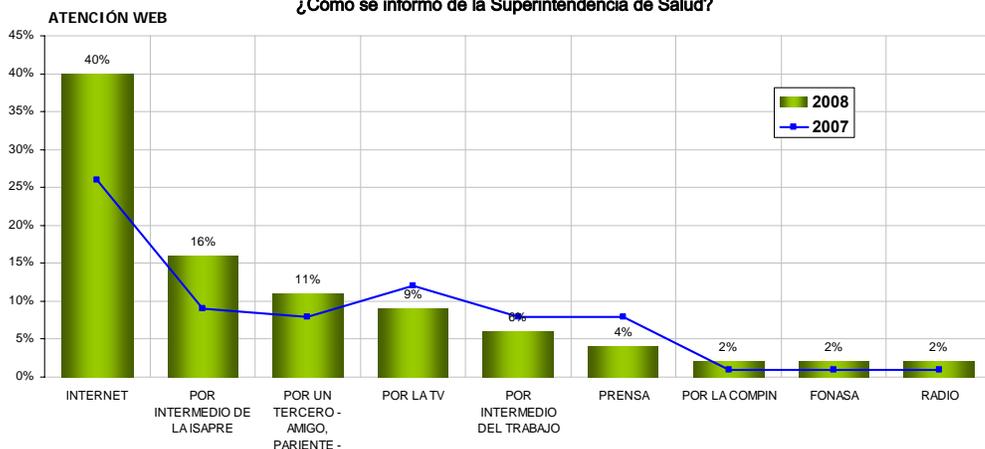
Como vemos en la gráfica, los canales de difusión privados son más eficientes en el apoyo comunicacional de la Superintendencia de Salud, que las instancias estatales o públicas, incluso mostrando una evolución de crecimiento comparando los resultados con el año 2007, en el caso de las atenciones presenciales.

¿Cómo se informó de la Superintendencia de Salud?



En el caso de las consultas realizadas por Internet, es el mismo canal el que aporta a la difusión Institucional, y como es natural en este medio, los usuarios de la Web recurren a Internet como canal principal de información. Su comportamiento evolutivo al alza en 14 puntos porcentuales (como se observa en la gráfica siguiente), es parte del proceso normal que experimenta este canal, en el tiempo.

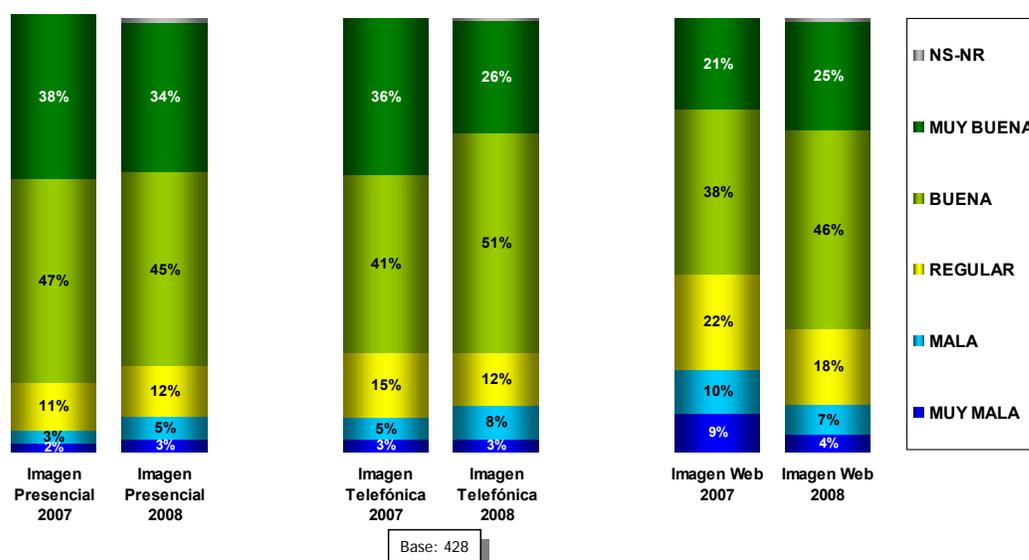
¿Cómo se informó de la Superintendencia de Salud?





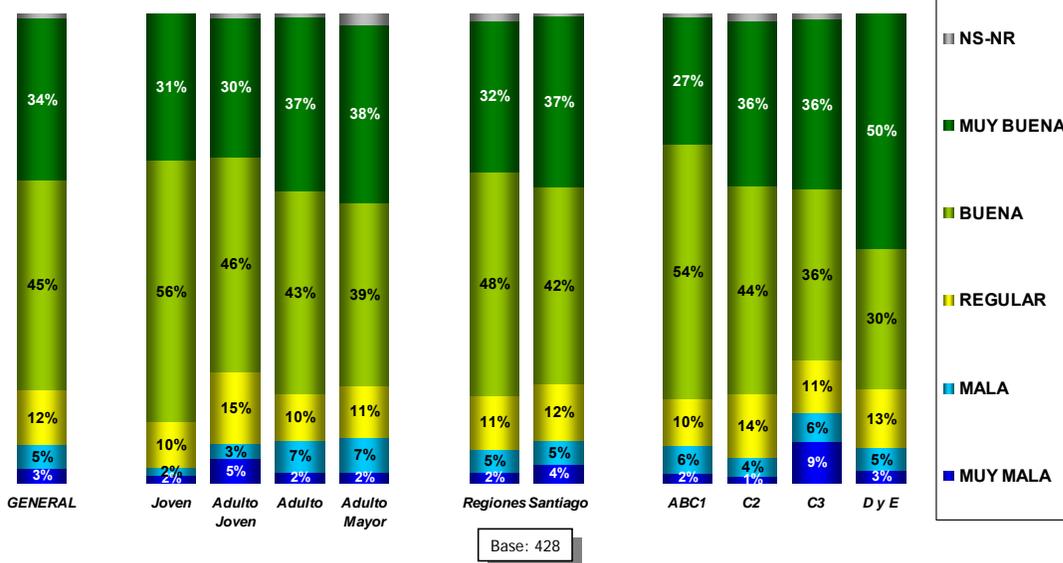
2.2 Imagen general de la Superintendencia de Salud

Es notable el alto nivel de valor que los usuarios, sin importar el canal de consulta, tienen de la Superintendencia de Salud. En todos los casos sobre el 80% declara tener una buena o muy buena imagen de la Institución. También es relevante el bajo nivel de castigo que le dan a la Marca en general, puesto que las evaluaciones negativas sumadas (neutra, mala o muy mala) no superan el 11%. Se observa también **una evolución positiva en la percepción de imagen de los usuarios de Web, con respecto al año 2007**, mientras que los usuarios presenciales mantienen el mismo nivel de percepción de imagen que el año anterior y los telefónicos bajan su valoración, en 10 puntos porcentuales con respecto al mismo período.



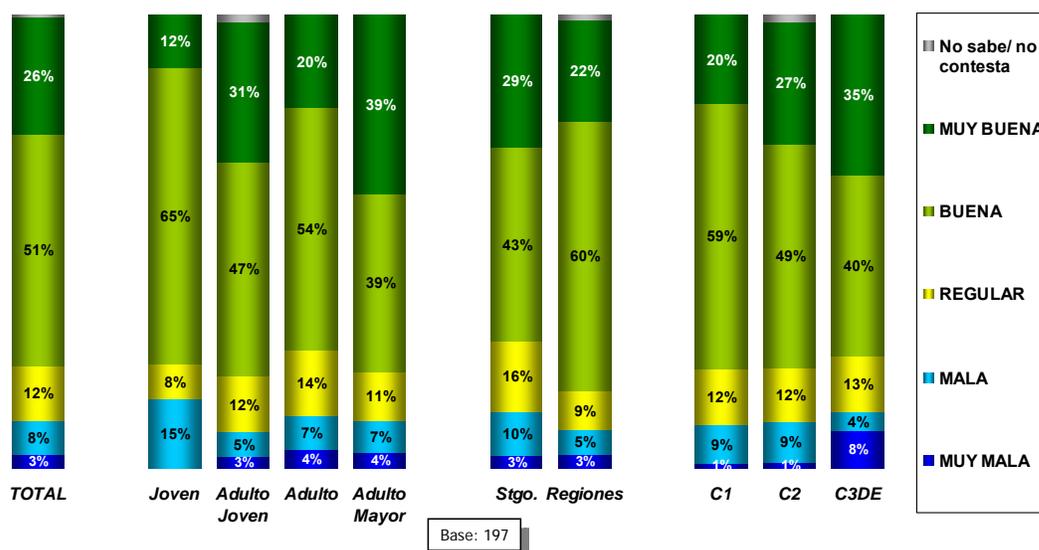
Es relevante considerar que a menor nivel socioeconómico, mayor valor de imagen tiene la Marca. Este comportamiento es importante si consideramos que aunque predomine un objetivo transversal a la sociedad respecto de la función Institucional, el hecho de que los sectores más vulnerables de la población valoren la Marca en forma positiva, significa que hay un logro importante en los objetivos de servicio social hacia los más pobres.

Como califica la imagen de la Superintendencia de Salud los usuarios de consultas presenciales



Para los segmentos socioeconómicos más vulnerables, la percepción de “Institución protectora” que asocian a la Superintendencia de Salud, aporta a esta imagen positiva que tienen de ella. Evidentemente que la relación presencial contribuye a que esta imagen positiva sea mayor que si es un contacto remoto, ya sea a través del teléfono como de la Web. Tal como se observa en las dos gráficas siguientes, en la medida en que el canal es más distante, menos positiva es la imagen que la Institución tiene para ellos. Se hace necesario aplicar esfuerzos específicos en el canal telefónico y más aun en el canal Web, para que éstos también aporten a la percepción de imagen que tenga la población respecto de la Superintendencia de Salud.

Como califica la imagen de la Superintendencia de Salud los usuarios de consultas telefónicas



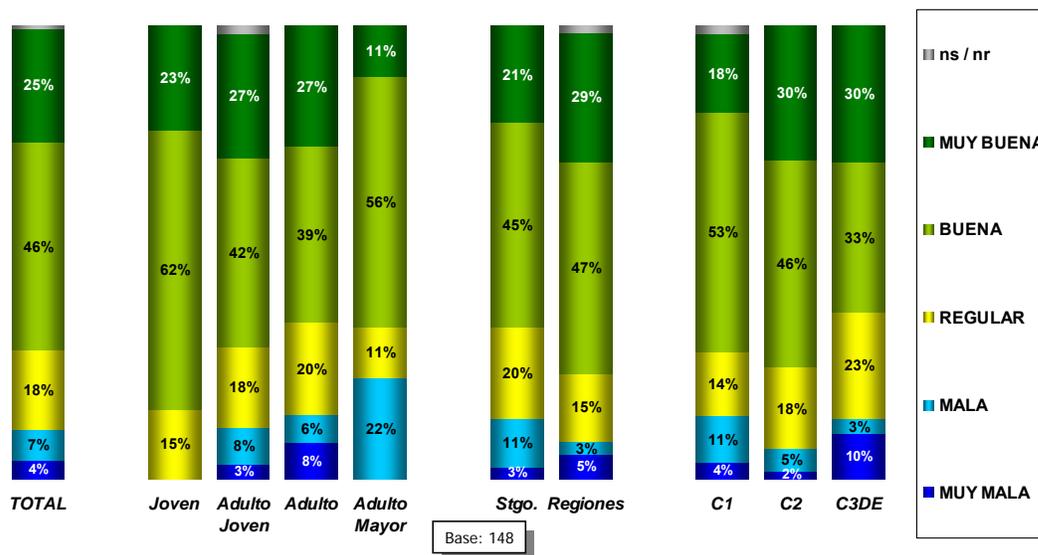
Se observa también una serie de diferencias en la percepción de imagen entre los diferentes segmentos según el canal de que se trate. Veamos cada cual por separado:

En el canal presencial, la imagen de la Superintendencia de Salud es mejor a medida que el usuario es de mayor edad, en cambio en el canal telefónico se observa mayor heterogeneidad entre segmentos etáreos, donde podemos destacar una cintura que se produce en el segmento adulto, que tiende a considerar menos buena la imagen Institucional. En el segmento Web por su parte se observa un comportamiento inverso al presencial, en que los usuarios Web tienen una imagen institucional menos valorada a medida que aumenta la edad del usuario. En este caso, el factor sociocultural de menor cercanía con la tecnología y el canal, impactan la percepción de imagen que tienen los adultos mayores y los mayores (ver gráficas anteriores).

La comparación Santiago versus Regiones nos entrega un interesante resultado que marca una mejor imagen Institucional en los usuarios de provincias que los de Santiago. Probablemente uno de los factores que explican este nivel más exigente en la capital, es que en Santiago los usuarios tienen mayor cantidad de parámetros con el cual comparar a la Superintendencia de Salud y en regiones no. Esto hace que los cambios de imagen realizados por la Superintendencia de Salud en estos últimos años, tienen mayor impacto fuera de

Santiago. En este sentido, para los usuarios presenciales la percepción de imagen Institucional es más pareja a nivel nacional, que en el caso de los usuarios del canal telefónico, donde tenemos una percepción de imagen más positiva en Regiones que en Santiago y todo lo contrario en el caso de los usuarios de la Web, donde la percepción de la Institución es mejor en Regiones. Esto último permite al canal Internet, continuar desarrollando el recurso con el objetivo de que se transforme en la extensión de los “brazos protectores” de la Superintendencia de Salud hacia las regiones más apartadas. En este sentido es una oportunidad para que a través de este canal, la población de Regiones se sienta más cerca de la Institución.

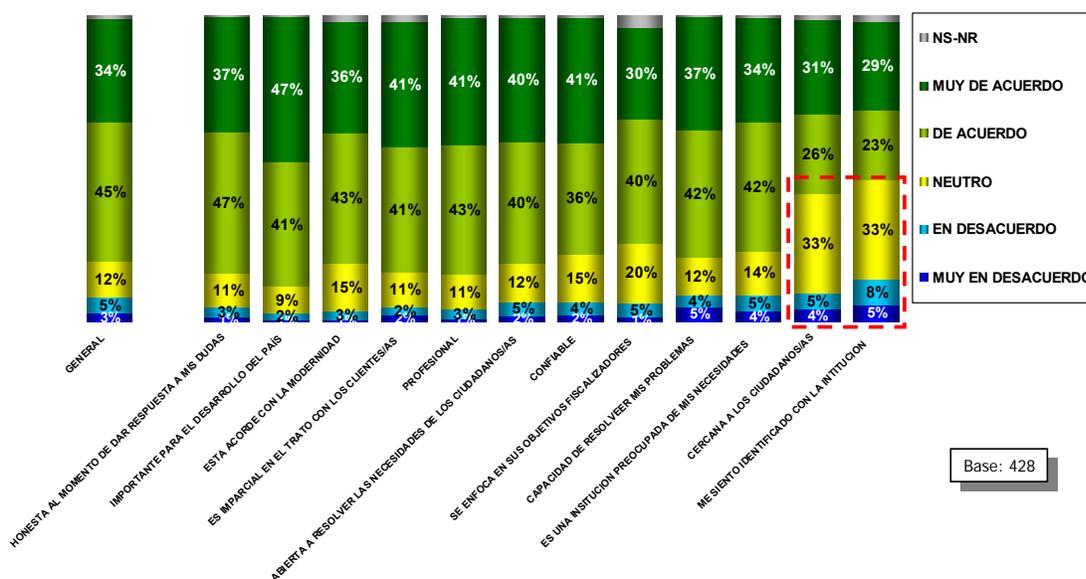
Como califica la imagen de la Superintendencia de Salud los usuarios de consultas Web



2.3 Asociación de atributos de Marca

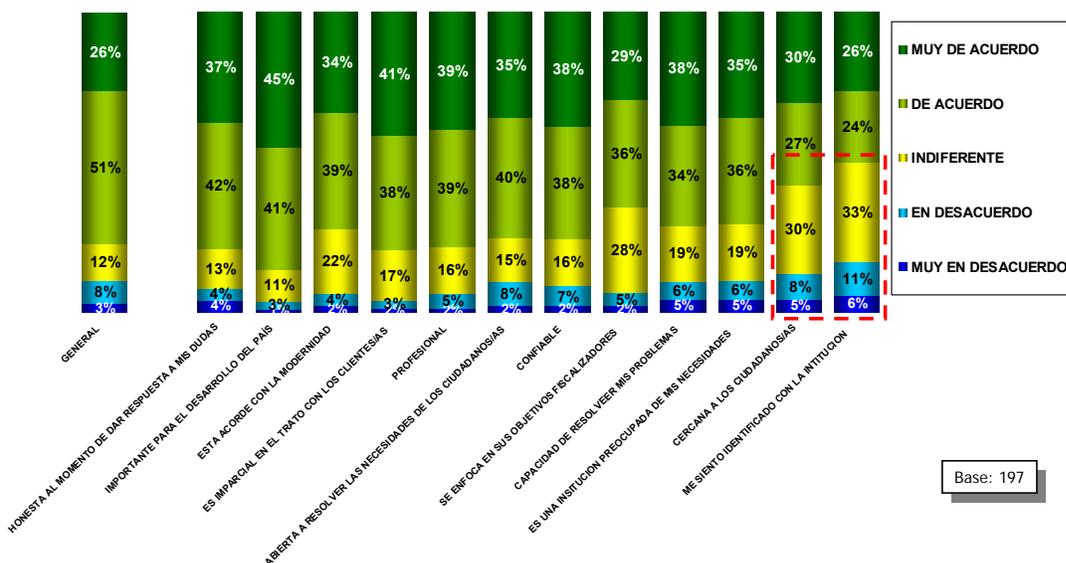
Es relevante la consolidación que muestran los atributos de imagen en general, con la Superintendencia de Salud, especialmente aquellos como Importancia, Imparcialidad, Profesionalismo y Confianza que son los que muestran mayor asociación con la Institución en todos los canales de contacto. La cercanía y el sentido de pertenencia, es el espacio a desarrollar que aparece con mayor necesidad. Si bien existe algo avanzado en este sentido, son los atributos menos asociados a la Institución y a su vez son de los más anhelados, si consideramos los resultados de la personalidad que los usuarios le asignan a la Superintendencia de Salud como marca.

Nivel de Acuerdo con Asociación de Atributos a la Superintendencia de Salud, de Usuarios Presenciales



En los tres canales se observa un comportamiento similar con algunas diferencias entre ellos, lo que significa que el factor "canal" influye en la imagen que los usuarios tienen de la Institución. Dentro de las similitudes, observamos que en los tres casos, el atributo con mayor asociación es el de "importancia para el desarrollo del país", seguido de los atributos, "profesional", "confiable" y "abierta a resolver las necesidades de los ciudadanos".

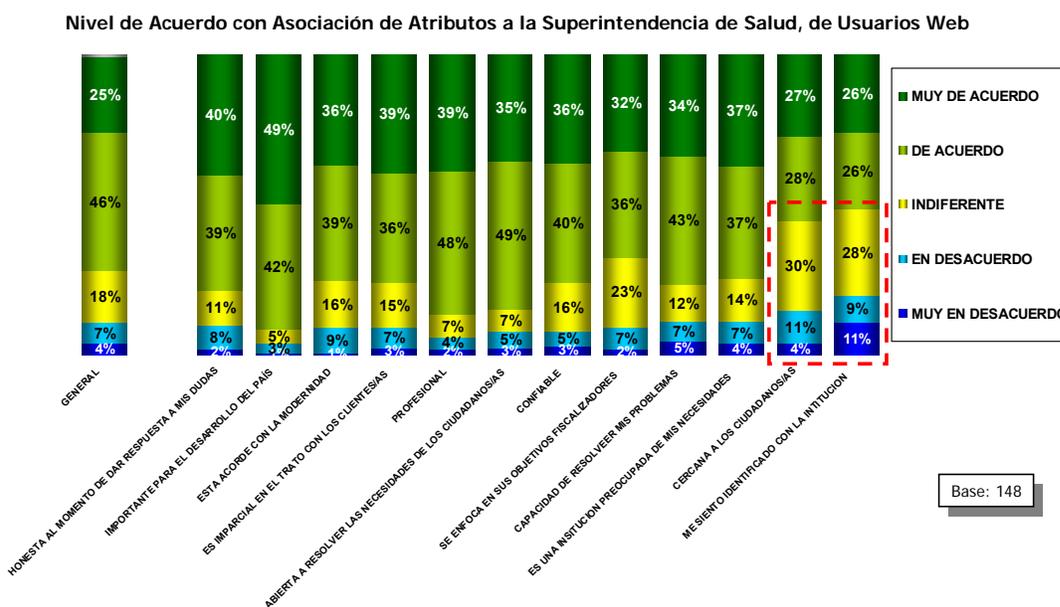
Nivel de Acuerdo con Asociación de Atributos a la Superintendencia de Salud, de Usuarios Telefónicos



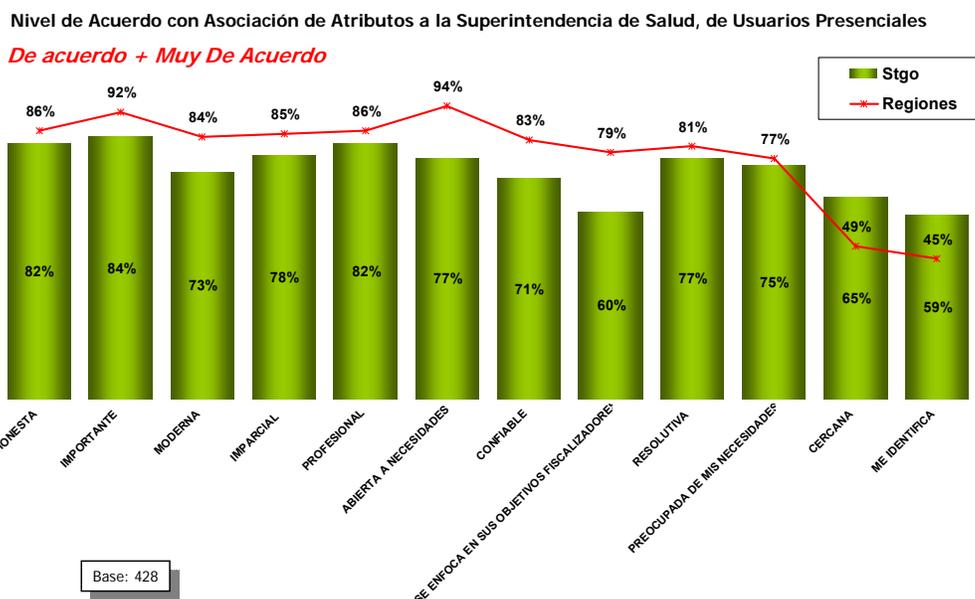


Sólo en los usuarios Web se aprecian leves diferencias en este ranking, sin embargo no tienen significancia estadística, por lo cual es importante destacar que este consenso significa que los esfuerzos de posicionamiento de la Superintendencia de Salud, tienen el mismo nivel de eficacia en todo el país, y por lo tanto la arquitectura de la Marca cuenta con una base más sólida sobre la cual continuar construyendo el posicionamiento definido.

Considerando que es vista por los usuarios, como una institución de arbitraje entre las aseguradoras de salud y la población beneficiaria, donde no en todas las ocasiones el fallo favorece al individuo, el mantener estos atributos immaculados, generará un blindaje para la Marca.

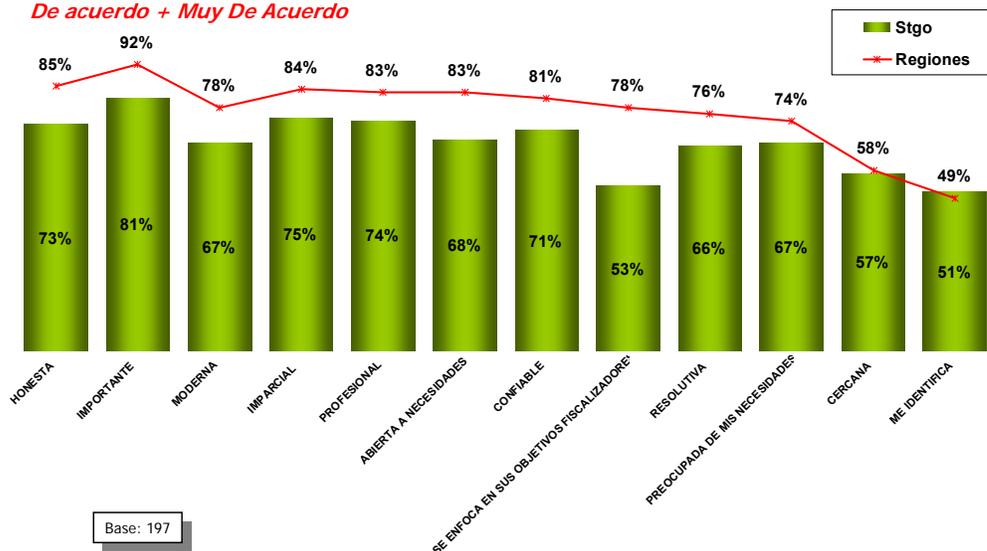


En regiones la institucionalidad ha logrado un posicionamiento más sólido que en Santiago (todos los atributos tienen mejor desempeño en Regiones), lo que ofrece un escenario propicio para las acciones tendientes a lograr un mayor acercamiento a la comunidad. Esto debiese ser aprovechado de manera intensiva por la Superintendencia de Salud, de tal manera de lograr resultados más rápidos. En la siguiente secuencia de gráficos, mostramos estas diferencias en la imagen de la marca a nivel de zona.



Nivel de Acuerdo con Asociación de Atributos a la Superintendencia de Salud, de Usuarios Telefónicos

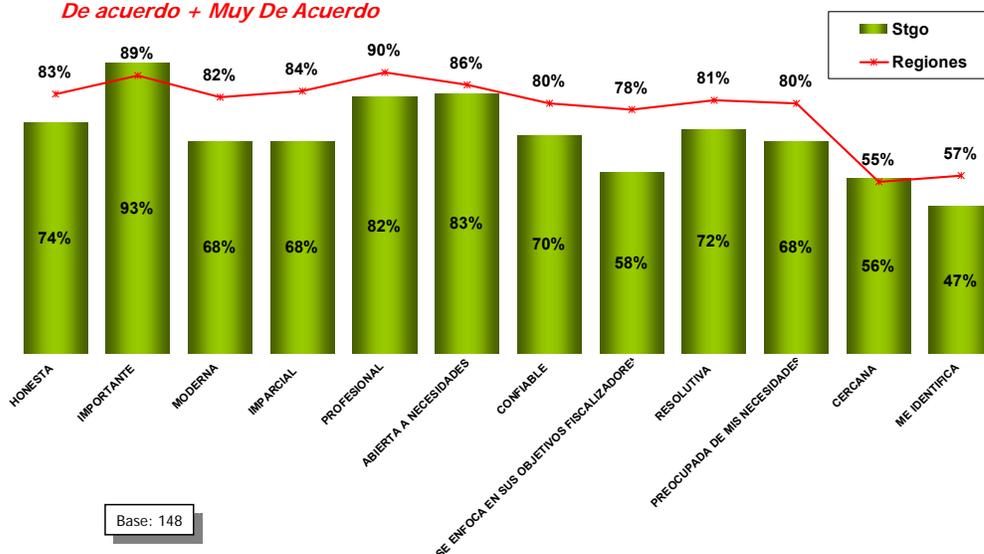
De acuerdo + Muy De Acuerdo



Llama la atención la brecha en el atributo de identificación, que muestra la asociación de los usuarios del canal Web. Probablemente los códigos visuales y de contenido sean menos familiares para los habitantes de regiones comparándolos con los de Santiago. Esto requerirá una revisión de los códigos que forman parte del contenido del Web Site de la Superintendencia de salud, con el fin de ajustarlos a la diversidad sociocultural dándole un carácter más global al portal. Debe considerarse la ventaja que genera la cobertura de Internet en Chile, dado que esta es la forma más económica de extender los brazos de la Institución a todo el país. En este sentido el esfuerzo es grande, si consideramos que el sitio Web debe acoger a toda la diversidad de la población nacional, para ser consecuente con los pilares de Trato Igualitario.

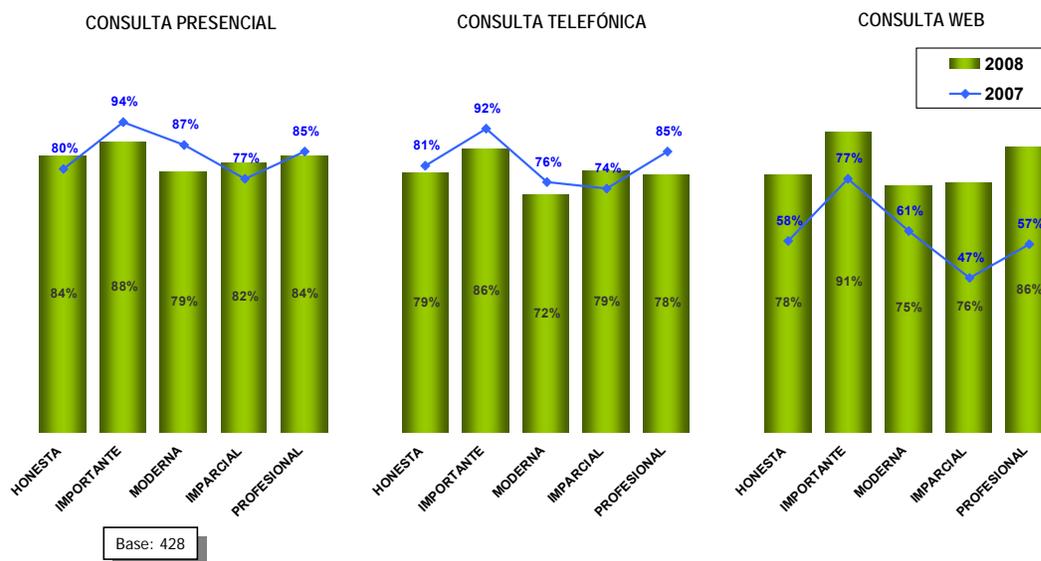
Nivel de Acuerdo con Asociación de Atributos a la Superintendencia de Salud, de Usuarios Web

De acuerdo + Muy De Acuerdo



En términos evolutivos, el comportamiento de los atributos es muy similar al observado en la medición del año 2007, con escasas y poco relevantes diferencias a nivel específico. Sin embargo, sobresale el cambio experimentado por el canal Web, como se puede observar en la gráfica siguiente, donde todos los atributos mejoraron su desempeño con la Marca, respecto de la medición del año anterior. Esto implica que el esfuerzo de mejoramiento focalizado en este canal, que mantuvo la Superintendencia de Salud luego de los bajos resultados comparativos a nivel de canal que obtuviera el 2007, generó resultados notables en un período de un año, evidenciando un muy buen nivel de eficacia en el plan de mejoramiento y en la aplicación de las acciones por parte del equipo responsable.

Nivel de Acuerdo con Asociación de Atributos a la Superintendencia de Salud, de Usuarios Web
De acuerdo + Muy de acuerdo



2.4 Personalidad de Marca

Para conocer la personalidad de la marca dada por los usuarios de los diferentes canales de atención, se aplicó en las entrevistas en profundidad, un ejercicio de asociación libre de imágenes a la Superintendencia de Salud, mediante un naipes de imágenes diversas, de tres categorías diferentes. La primera categoría fue la Mujer, la segunda una construcción y la tercera un auto. Cada una de estas categorías permite acceder a atributos de dimensión diferente. De la asociación con una mujer afloran atributos emocionales y de vínculo y también de sentimientos y espirituales. De la asociación con una construcción (casa o edificio) se obtiene generalmente atributos estructurales, más fríos y sólidos asociados a la trayectoria, la estirpe y el respaldo. Con la asociación a un automóvil, surgen atributos más lúdicos, de imagen, de estética y operacionales o funcionales.

Naipes utilizados en el ejercicio



En este ejercicio de personalidad de marca, la asociación de imágenes aporta importante material que facilitará la construcción de la Imagen de la Superintendencia de Salud, y en directa relación con esto, la consolidación de los atributos de valor Institucional que se pretende comunicar. Este tipo de ejercicios permite conocer tanto la forma como ven los clientes usuarios a la Superintendencia de Salud, así como la forma como anhelan verla. Esta mezcla de experiencia y expectativas es la que traza la ruta en la construcción de Marca.

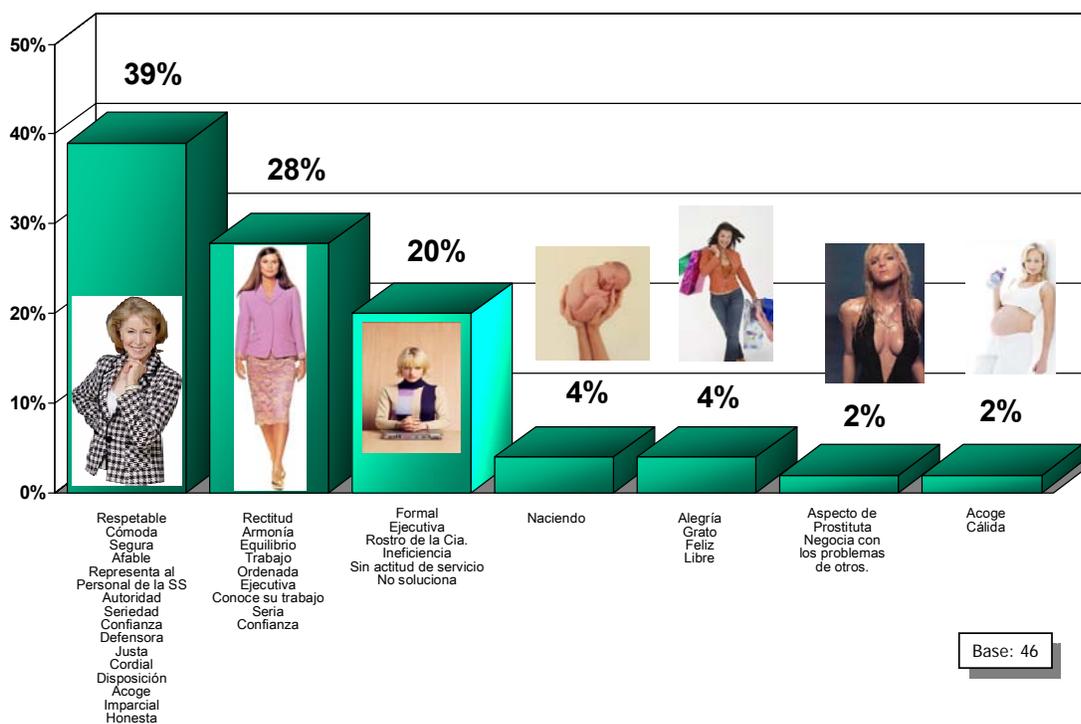
En cuanto al valor de la técnica, los atributos que aporta el ejercicio de asociación de la Institución con la imagen de una mujer, una construcción o un auto, son muy sólidos y reflejan tanto lo que la experiencia le dejó al usuario durante la consulta, como lo que el usuario espera que sea la Superintendencia de Salud.

Como primer resultado de la asociación de la imagen de una mujer a la Superintendencia de Salud, surgen atributos como, respetable, confiable, segura, autoridad, seriedad, entre otros, los que son asociados naturalmente a la imagen institucional de la Superintendencia de Salud y representan para los usuarios los estandartes que la distinguen.

Como vemos en la gráfica, casi un 40% de los entrevistados escoge una imagen que representa a una mujer madura de 35 a 40 años de edad, vestida formalmente y en una actitud relajada y sonriente. A esta imagen los entrevistados asociaron en orden de importancia los atributos, respaldo, comodidad, seguridad, afabilidad, representativa del personal de la Superintendencia de Salud, autoridad, seriedad, confianza, defensa, justicia, cordialidad, entre otros. Sorprende el nivel de positivismo que agrupa a estos atributos, donde muchos de los cuales los entrevistados mencionan haberlos experimentado, como la defensa y protección, la cordialidad y la confianza. En segundo lugar de preferencias, está la imagen de una mujer más joven cuyos atributos por los cuales es asociada a la Superintendencia de Salud, son la rectitud, la armonía, el equilibrio, el trabajo, el orden, entre otros.

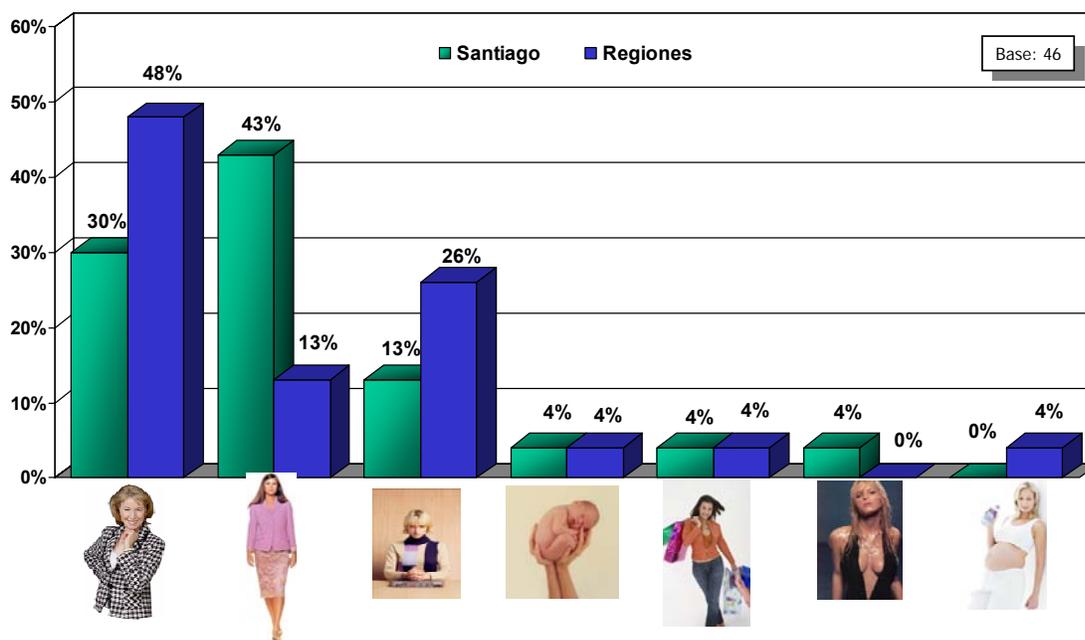
“Una angustia tremenda y por eso acudimos a la Superintendencia y la Superintendencia con nosotros nos dio toda la razón, si nosotros llegamos a la Clínica por obligación y por lo demás la Clínica...nos atendió por indicación del doctor del JJ... lo importante en defender a los afiliados, de los beneficios que deben tener los afiliados, de los derechos... porque la mayoría los ignoran y las Isapres se aprovechan.”

Asociación de la imagen de una mujer a la Superintendencia de Salud



No obstante que estos resultados son similares entre Santiago y Regiones, en cuanto a los atributos mencionados para las imágenes seleccionadas, se observan diferencias en el estereotipo preferido entre unos y otros. Para los de Regiones, el rostro es más maduro y más formal, mientras que para los de Santiago, el rostro es más joven y casual. Ambos en todo caso comparten los atributos seriedad y confianza.

Asociación de la imagen de una mujer a la Superintendencia de Salud
SANTIAGO V/S REGIONES



A continuación, algunas citas textuales de los entrevistados, de las razones para asociar cada imagen a la Superintendencia de Salud.



"...porque así siento que me atendieron, súper bien, respetada, respetable, cómoda..."

"...porque la noto segura, afable, mediana edad, como las personas que atienden ahí, ...sí segura y afable..."

"...Representa autoridad, seriedad y confianza. La veo como un abogado defensor. Pero con justicia, sino tienes la razón, no vas a ganar sin tener la razón..."

"...porque se ve una persona cordial, dispuesta a recibirlo bien a uno. Así la veo, cordial, alegre, porque uno viene un poco enojado entonces espera una cara alegre, una cara alegre entre comillas que no se esté riendo de uno, esta es una sonrisa que no es una sonrisa que se esté riendo de uno ni de nadie sino que es una sonrisa de alegría... se nota, no es una sonrisa burlesca..."

"...porque me parece de un aspecto... tranquila, fácil de llegar a ella y tiene cara de justa, tiene cara de imparcial..."

"...sonriente, una sonrisa honesta, bien vestida, afable pero... respondiendo profesionalmente su trabajo pero no empático..."

"...porque esta bien vestida tiene una buena presentación en lo personal y esta alegre, como que tienen ganas de atender.... A la abuelita la podría relacionar con la Compín, con estos funcionarios que están apenados no se cuanto tiempo ..."





"...demuestra corrección, combinación de colores en ropa, no es provocativa ni tampoco avejentada, como el estándar de una persona de trabajo, como de oficina, se nota que esta ordenada..."

"...porque tiene más la imagen de ejecutiva, porque esta funcionaria es ejecutiva, sabe su pega y genera confianza, es seria."

"...la encuentro sería más derecha más ... sería, es derecha, no se vende, me da confianza ..."

"...es una persona formal, relativamente seria con un estado de salud y una expresión física que debe corresponder a una persona relativamente joven, con cara de inteligente, razonadora ..."

"...es una persona formal pero tampoco es milica ... no tiene un traje militar ... no tiene un traje de una secretaria formal ... es una persona elegante ... se ve seria, se ve adecuada en su rol, viene caminando hacia acá, como que se dirige a mí, me está mirando, no está mirando para otro lado ni está saltando en las nubes y está mirando pa' arriba, haciendo lo que le da la gana sino que está puesta en su trabajo. Una persona que está puesta en su lugar..."

"...porque la veo como en el centro, porque si está en el centro debe estar ni con dios ni con el diablo, tiene que ser una institución seria, nada de chabacanería, ni orientada para los puros ancianos, debe ser una institución representativa"

"...esta bien hecha, esta bien diseñada, no es agresiva digamos no es como otras que vi por ahí, pulcra ... y la atención igual es una atención de ese tipo, no es alguien que te recibe contento saltando en un pata."



"...Se ve muy formal, muy ejecutiva, probablemente sea la cara visible del organismo, pero detrás no me demuestra eficiencia, si bien la mujer ahí aparece con un notebook, ese notebook no está abierto, no está conectado y no está con una disponibilidad como para solucionar el problema."

Por su parte, la estructura institucional es ilustrada de manera muy definida, por la imagen de un edificio moderno, sólido, que apunta hacia arriba, ofreciendo seriedad y fortaleza a los usuarios. La visión de una institución sólida, significa un anhelo de protección y seguridad. Es la imagen del protector que acoge y ayuda de manera objetiva, firme y demostrando autoridad y dominio de la situación. Es el consejero al que se recurre en busca de ayuda, aunque se sabe que no siempre dictaminará a tu favor. No obstante no se le pierda la confianza ni el respeto.

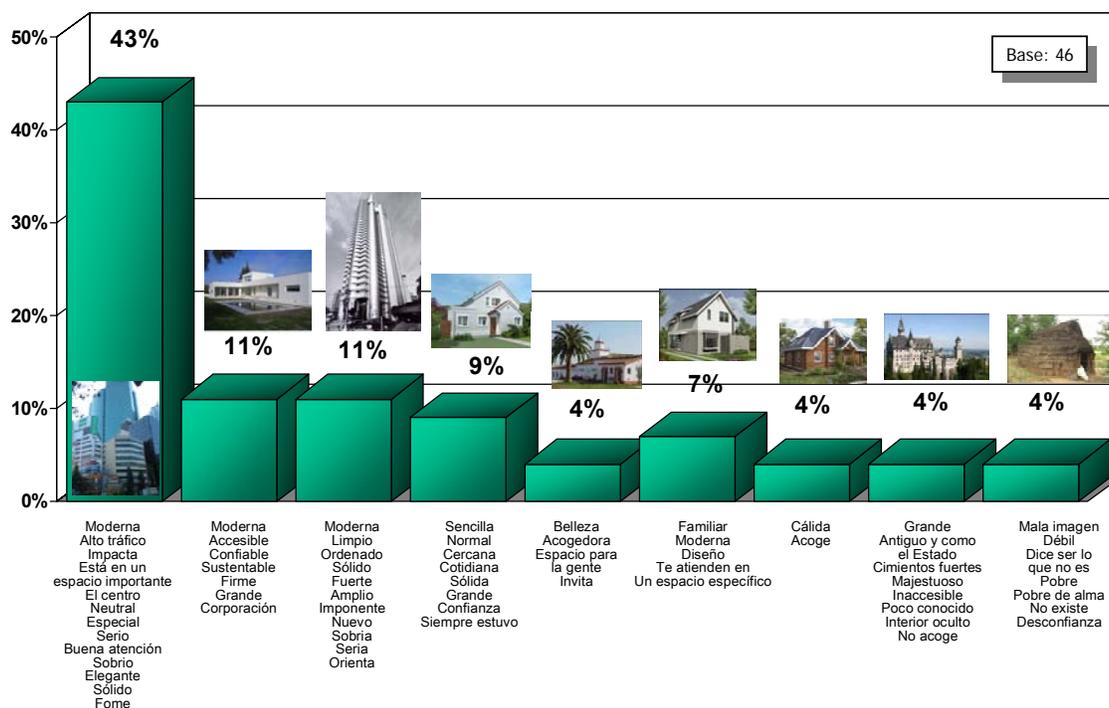
En este sentido se observa mayor consenso en los usuarios y mayoritariamente escogen una misma imagen (43%) que corresponde a un conjunto de edificios donde destaca una torre de líneas modernas, el cual es el primer atributo que se esgrime para explicar su elección.

Junto con éste, la imagen aporta otros atributos muy sólidos, como el impacto, el epicentro, la seriedad, la importancia, lo neutral y la seriedad, entre otros. En este ejercicio, sin importar mucho la imagen que fuese seleccionada, muchos de estos atributos surgen espontáneamente a través de diversas imágenes, como la modernidad, la solidez y la importancia o prestancia. Al ver cada una de las listas de atributos asociados a cada imagen, sorprende la solidez con que es vista la Superintendencia de Salud, por los usuarios a nivel nacional.

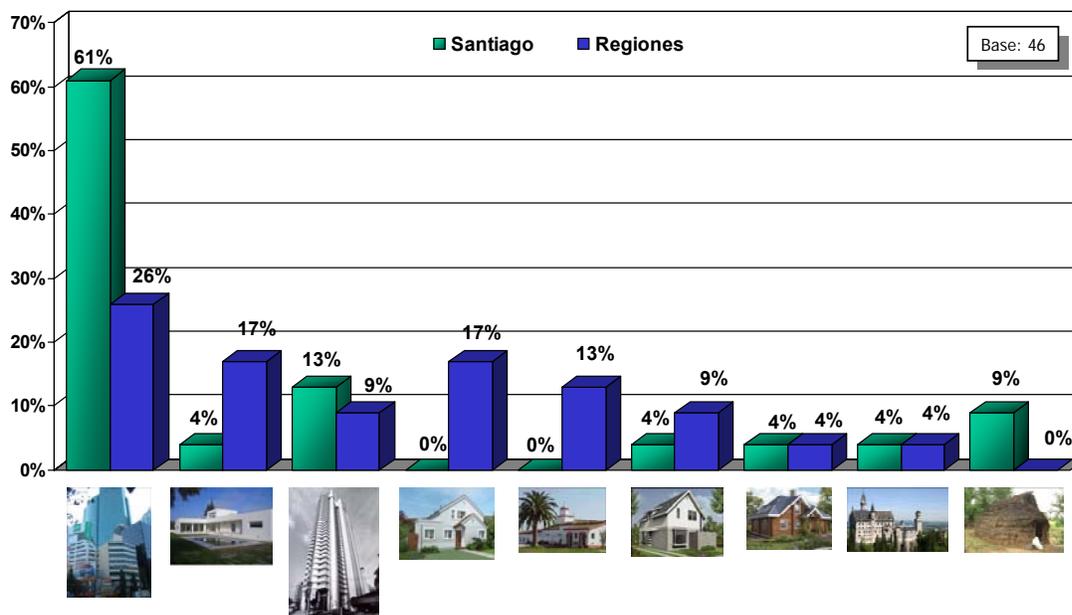
Si consideramos que el estado anímico con que la mayoría de los usuarios acude a la Superintendencia de Salud, es casi siempre de desesperación, angustia, incertidumbre y vulnerabilidad, y por lo tanto se recurre a la Institución en busca de una defensa, una protección y la solución de su problema, ésta no puede ser percibida como una entidad débil, que no sea capaz de imponerse ante el enemigo y que no tenga grabado en sus cimientos, el valor de la justicia. Precisamente esa es la imagen que los usuarios tienen de la Institución, y con esas expectativas llegan hasta sus puertas.

“...no tenía idea de lo que era la Compin la Superintendencia nada y dentro de lo desesperada que estaba por Internet me di cuenta que esta esa Superintendencia y que uno podía apelar y con ese ánimo me acerque y nunca pensé que la respuesta sería tan buena”.

“...que tuviéramos un apoyo, en cuanto a ustedes que nos van a respaldar, que los van a seguir que caminos tenemos que tomar y como tenemos que ser tratados y donde tenemos que dirigir, porque de repente la gente no se acerca por no tener donde lo... no tener idea pa donde va la micro...”



También se observa diferencias importantes, en las preferencias de imágenes entre los usuarios de Santiago y los de Regiones. En regiones prefieren las imágenes menos imponentes. La simpleza es un atributo asociado a la Superintendencia de Salud que se asocia más en Regiones. Una casa sencilla y sin grandes adornos es vista como algo sobrio que no gasta en lo suntuuario. Los usuarios si bien esperan que la Institución sea sólida, fuerte, que los defienda y se imponga, esto debe hacerse sin aspavientos, sin “gastar los recursos en lujos”. Le corresponde hacer lo justo para lo cual fue concebida.



“...porque es un organismo esencialmente de impacto urbano, que esté instalado en ... sin perjuicio que sus responsabilidades sean a nivel de todo el país, pero esta instalado en una ciudad importante, que tiene que estar indudablemente por eso ubicada en un centro ... en una parte central de un centro urbano y una expresión un poco neutral ... hoy día la mayoría de las organizaciones, salvo empresas privadas o eventualmente alguna que otra pública, no tienen entre comillas casa especiales.”

“...una cosa elegante, sobria, un lugar de oficina serio ... No están gastados los recursos, ni nada, lo necesario para la buena atención...”

“...Me encantaría que fuera una casa así, como en Praga, sería preciosa ... Un edificio, es un lugar que esta en el centro de Santiago, en un edificio sólido que no tiene mayor gracia, que esta hecho para cumplir lo que tiene que hacer.”



“...Esta es como moderna, como de fácil acceso, confiable, sustentable, como firme, no algo que se vaya a caer muy fácil.”

“...porque se ve como un edificio, me imagino como una corporación, como algo más grande, no como una casa, un edificio corporativo, pero no tan moderno ... y grande, pero no tan tecnológico.”



"...Porque es un edificio moderno, limpio, se ve nuevo, se aprecia y es lo que yo he visto en la Súper, nunca he visto una mugrecita siempre esta bien limpio, todo bien ordenado, hasta el guardia anda peinado ... con eso le digo todo"

"...sólido, fuerte, amplio, se impone."

"...porque el lugar donde fui, las oficinas eran como nuevas, me pareció como que era un edificio nuevo, limpio, casi céntrico porque igual esta cercas de acá, de fácil acceso."

"...porque ceo que debe se una cosa sobria, seria, que te oriente, tiene que estar así sin nada que la distraiga. La imagen corporativa que uno tiene debe ser de arriba hacia abajo, que aya una cosa tras otra, así desde el auxiliar hasta el Superintendente, no pueden ser entes independientes, que estén engranados unos a otros y eso es lo que está fallando en la administración."



"...era una oficina ni muy ostentosa ni tampoco con mucha carencia, era como una casa normal, una oficina normal."

"...porque pienso que tiene que dar como cercanía, estar más cercano a lo cotidiano de uno, no tener un edificio imponente, que de repente son muy fríos, por eso. Que me da cercanía, más que nada eso."

"...porque la encuentro una casa sólida, una casa no ostentosa."

"...porque es grande, cabe mucha gente, me da confianza. Me da la impresión que esa siempre estuvo, y me da confianza, uno no puede mirar las cosas por lo que ve, uno de repente ve regia la mansión, pero sabiendo que ésta te puede dar la mejor solución."



"...bueno es una casa súper bonita, la encuentro acogedora como casa y creo que tiene espacio, ... espacio para atender público."

"...porque dan ganas de entrar aquí a este lugar, es un lugar que dan ganas de ingresar, se ve díganos acogedor ..."



"...Algo más familia, ... una casa más familiar, no es necesario el lujo ..."

"...no es tan cálida como la de madera pero es una estructura moderna bien diseñada, es una infraestructura en que tu entras y no te atienden en un mesón tu entras y te atiende una persona en un módulo, se preocupan de ese tema..."



“...grande, tiene un aspecto antiguo que tiene que ver con el Estado mismo, como con cimientos fuertes pero a la vez siendo tan grande, tan majestuoso es como inaccesible, es poco conocido, la gente lo reconoce por fuera, pero no sabe lo que hay en su interior.”

“...Yo a la Superintendencia la veo como un castillo, poderoso pero custodiado por todos su alrededor y con muy difícil acceso tanto de entrada como de salida, ... si bien puede haber un recepcionista una persona, pero no me da a mi la acogida que yo necesito para resolver mi problema en forma óptima. Pensé que era mucho más practica, que funcionaba de una forma más óptima.”

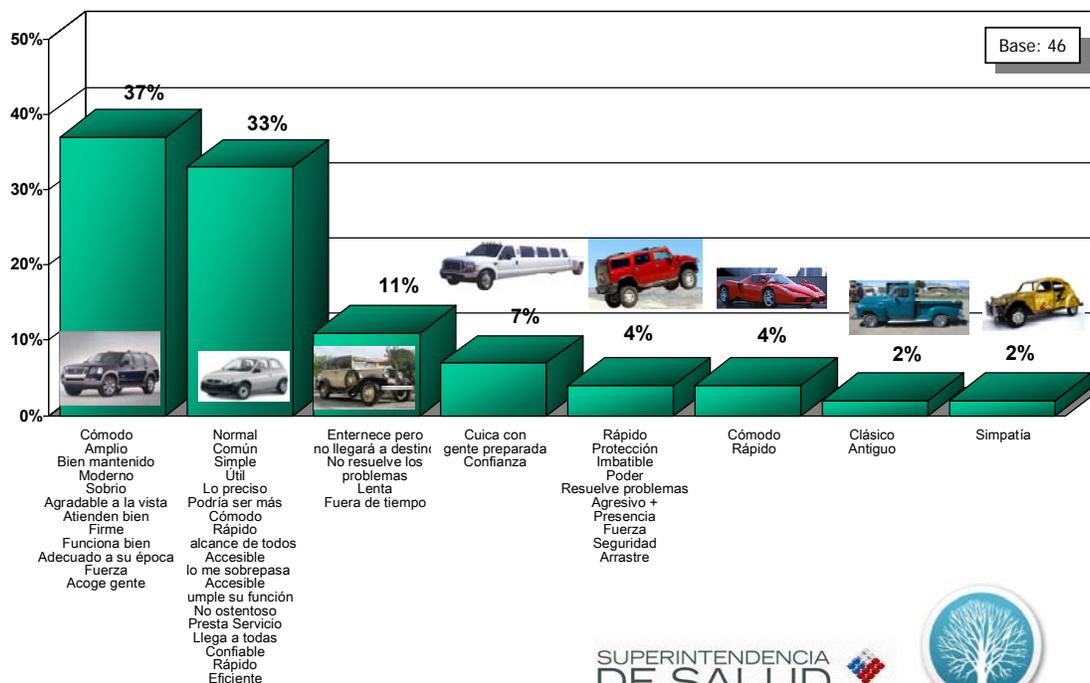


“...En honor a la verdad yo te diría que metafóricamente es esta, porque refleja todo lo que yo viví en la Superintendencia: una imagen muy mala, una estructura muy debilucha, ... dice ser lo que no es y esta es unas choza no una casa y me lo presentaste como casa ... esta es una choza por lo tanto quien puede vivir aquí ...”

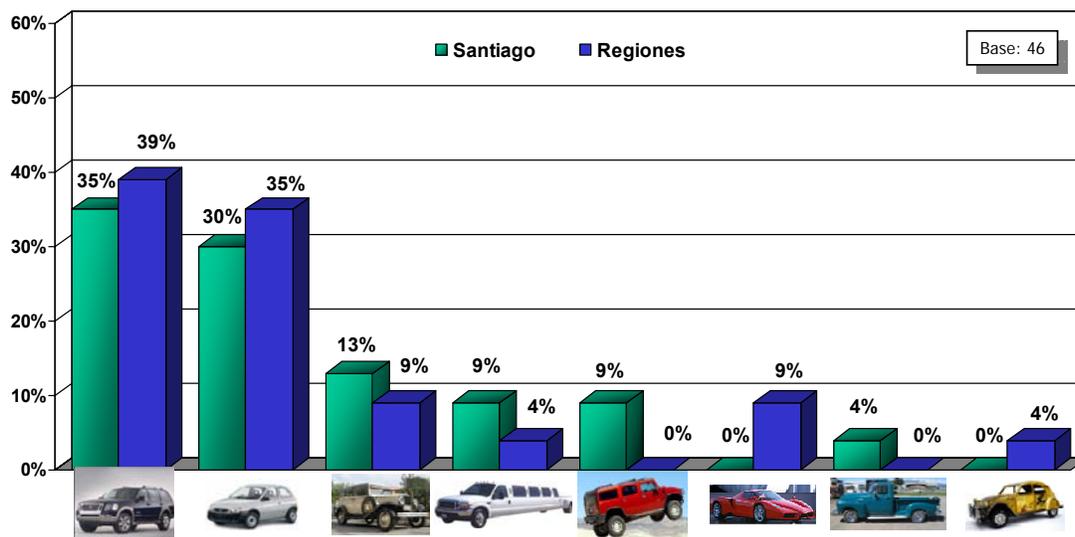
“...es...pobre...pobreza de alma, de espíritu, de lucha, de guerra, no existe, no existe. Sirve para decir que hay superintendencia y que fiscaliza, que fiscaliza a quien a ellos mismos...”

En el ejercicio de la asociación de imagen de la Superintendencia de Salud con un automóvil, aparece con más fuerza la idea de que esta Institución no es ni debe ser ostentosa.

Se trata de una institución cotidiana, común y corriente, que sin grandes demostraciones cumple su función. Hay celo en los usuarios, en que la institución no se muestra llena de adornos inútiles, que signifiquen despilfarro de recursos. Debe ser ajustada a sus funciones, lo preciso y necesario para que el usuario sea bien atendido y termine con su problema resuelto. No se le exige más que esto y no se espera más que esto. Un utilitario elegante, que llega a todas partes y no falla.



Un sentimiento más homogéneo existe entre los usuarios de Santiago y Regiones, respecto de los atributos de un automóvil que se asocian a la imagen de la Superintendencia de Salud. Ambas imágenes de mayor preferencia tienen un porcentaje similar de menciones, lo que indica que en cuanto a atributos operacionales, lúdicos y estéticos, la población nacional tiene una sola mirada, respecto de la Institución.





2.5 Conclusiones del Capítulo

- El conocimiento que tienen los usuarios respecto de la Superintendencia de Salud es bajo en general, si consideramos que sólo 1 de cada 3 usuarios, declara conocer las materias que puede reclamar en la Institución. Esto es de vital importancia en un desafío de consolidación de Marca, pues significa que existe una debilidad en la comunicación que se ha realizado hasta la fecha, respecto de la razón de ser de la Superintendencia de Salud. En este sentido, el efecto difusor de Fonasa es débil, comparado con el de la Isapre.
- El nivel de conocimiento aumenta a medida que el usuario tiene más edad. También el nivel de conocimiento es mayor en usuarios de Santiago que de Regiones, sin embargo es transversal cuando se trata de comparar niveles socioeconómicos. Estas diferencias se explican primero porque a nivel etéreo, mientras mayor la edad, mayor frecuencia de contacto con servicios y aseguradores de salud tiene el usuario, y por lo tanto el contacto con la Superintendencia de Salud también es más frecuente. Respecto de la diferencia entre Santiago y Regiones, se explica porque el flujo de información es más eficiente y eficaz en la Capital que en Regiones. La transversalidad a nivel de GSE indica que el esfuerzo comunicacional puede tener una tendencia a ser esencialmente plano, sin contenidos que generen un impacto diferenciado entre segmentos socioeconómicos.
- Sin embargo, quienes declaran conocer las materias que resuelve la Superintendencia de Salud, se observa un manejo global y generalizado de lo que la Institución ofrece en su portafolio de servicios, siendo los más recurrentes, la atención de reclamos por cobros indebidos o licencias rechazadas por parte de las Isapres, y la atención de reclamos por problemas de diversa índole, con las instituciones aseguradoras de Salud. Se reconoce espontáneamente el rol de arbitraje que la Superintendencia de Salud tiene como función principal.
- Comparativamente con la medición del año 2007, no se observa cambios en el nivel de conocimiento de la Institución, lo que indica que los esfuerzos de difusión no han sido lo suficientemente eficaces. El rol de Fonasa en este sentido sigue siendo igual de infructuoso, por lo tanto se requiere un esfuerzo mayor y más focalizado en la tarea de difundir la Institución, por parte de Fonasa, especialmente si el objetivo es acercarse más a la población de menores recursos.
- Es notable el alto nivel de valor que los usuarios, sin importar el canal de consulta, tienen de la Superintendencia de Salud. En todos los casos sobre el 80% declara tener una buena o muy buena imagen de la Institución. Es relevante considerar que a menor nivel socioeconómico, mayor valor de imagen tiene la Marca. Este comportamiento es importante si consideramos que aunque predomine un objetivo transversal a la sociedad respecto de la función Institucional, el hecho de que los sectores más vulnerables de la población valoren la Marca en forma positiva, significa que hay un logro importante en los objetivos de servicio social hacia los más pobres.
- Este logro ofrece una importante oportunidad de acercamiento y desarrollo de la relación de la Institución con los segmentos más vulnerables de nuestra sociedad, ya que el valor de la marca es significado de confianza y por lo tanto se ha ganado en uno de los atributos fundamentales para consolidar cualquier relación. Esto sin duda que facilitará el trabajo de la Superintendencia, en el acercamiento a este segmento.
- A nivel evolutivo, la imagen de la Superintendencia de Salud se mantiene similar a la observada en la medición 2007, destacándose una leve mejoría en la imagen que tienen las personas que realizaron consultas a través de la Web.





- La cercanía y el sentido de pertenencia, es el espacio a desarrollar que aparece con mayor necesidad. Si bien existe algo avanzado en este sentido, es el atributo menos asociado a la Institución y a su vez es uno de los que se anhela, si consideramos los resultados de la personalidad que los usuarios le asignan a la Superintendencia de Salud como marca.
- Es relevante la consolidación que muestran los atributos como Importancia, Imparcialidad, Profesionalismo y Confianza en la imagen de la Institución. Con esto, la Marca tiene un material sólido sobre el cual construir su posicionamiento. Siendo una institución de arbitraje, entre las aseguradoras de salud y la población beneficiaria, donde no en todas las ocasiones el fallo favorece al individuo, el mantener estos atributos inmaculados, generará un blindaje para la Marca.
- En regiones la institucionalidad ha logrado un posicionamiento más sólido que en Región Metropolitana (todos los atributos tienen mejor desempeño en Regiones), lo que ofrece un escenario propicio para las acciones tendientes a lograr un mayor acercamiento a la comunidad. Esto debiese ser aprovechado de manera intensiva por la Superintendencia de Salud, de tal manera de lograr resultados más rápidos.
- En el ejercicio de personalidad de marca, la asociación de imágenes aporta importante material que facilitará la construcción de la Imagen de Marca de la Superintendencia de Salud, y en directa relación con esto, la consolidación de los atributos de valor Institucional que se pretende comunicar. Este tipo de ejercicios permite conocer tanto la forma como nos ven los clientes usuarios, así como la forma como anhelan vernos. Esta mezcla de experiencia y expectativas es la que traza la ruta en la construcción de Marca. En este sentido, los atributos emocionales y de vínculo que aporta el ejercicio de asociación de la Institución con la imagen de una mujer, una casa o un auto, son muy sólidos y reflejan tanto lo que la experiencia de dejó al usuario durante la consulta, como lo que el usuario espera que sea la Superintendencia. En este sentido, atributos como, respetable, confiable, segura, autoridad, seriedad, entre otros, son asociados naturalmente a la imagen institucional de la Superintendencia de Salud y representan para los usuarios los estandartes que la distinguen. Por una parte, esto ofrece una oportunidad valiosa para potenciar las campañas comunicacionales y consolidar el posicionamiento, pero por otra, significa un frente vulnerable si se cometen errores o acciones que destruyan o debiliten esta imagen institucional proyectada a los usuarios.
- La estructura institucional es ilustrada de manera muy definida, por la imagen de un edificio moderno, sólido, que apunta hacia arriba, ofreciendo seriedad y fortaleza a los usuarios. La visión de una institución sólida, significa un anhelo de protección y seguridad. Es la imagen del protector que acoge y ayuda de manera objetiva, firme y demostrando autoridad y dominio de la situación. Es el consejero al que se recurre en busca de ayuda, aunque se sabe que no siempre dictaminará a tu favor. No obstante no se le pierda la confianza ni el respeto.
- Sin embargo, la Superintendencia de Salud no es ostentosa. Es una institución cotidiana, común y corriente, que sin grandes demostraciones cumple su función. Hay celo en los usuarios, en que la institución no se muestra llena de adornos inútiles, que signifiquen despilfarro de recursos. Debe ser ajustada a sus funciones, lo preciso y necesario para que el usuario sea bien atendido y termine con su problema resuelto. No se le exige más que esto y no se espera más que esto. Un utilitario elegante, que llega a todas partes y no falla.
- El posicionamiento de la Superintendencia de Salud debe centrarse en la cercanía con las personas, generando un gran sentido de pertenencia. Este atributo marco, es el que regirá la estructura de la Marca. Es el tronco del árbol (que tal vez no deba ser seco, sino con hojas) el que sostiene todo el dosel de protección y acogida. Bajo este árbol están las personas que necesitan que alguien les resuelva un problema.





- La Institución entera debe adquirir una cultura orientada por este y los demás atributos que proyecta la marca, dentro de los cuales deben estar, la confianza, el espíritu de servicio, la acogida, la imparcialidad, la alegría, el respeto, la fuerza. Es el perfil del pastor, guía del rebaño. Considerando que el desafío principal es incorporar a la población de menores recursos cuya cobertura de salud es Fonasa, se hace imprescindible que los signos que representarán cada uno de estos atributos, deben ser claros, simples y lo más evidente posibles, sin caer en lo obvio que siempre genera una imagen de “estilo fabricado” que finalmente se va en contra del objetivo.
- Este esfuerzo de posicionamiento requerirá asumir un rol muy pedagógico para con los usuarios, evidenciando la honesta intención de que a la Superintendencia de Salud le importa acercarse a las personas. La cercanía deberá construirse sobre la base de signos de personalidad que respecto del personal en contacto, se deben evidenciar en la actitud de servicio, el diálogo, la disposición a escuchar y enseñar validando la comprensión del usuario, la orientación y la asesoría, el trato y la generación de confianza. El usuario debe sentir que está frente a un consejero personal. Respecto de la comunicación, ésta debe sustentarse en los mismos atributos de manera simple y directa. No olvidemos que la Superintendencia de Salud es considerada una Institución transparente, por lo tanto, el usuario espera recibir una comunicación abierta y franca.
- Los avances en las instalaciones que se han efectuado, en torno a modernizar los ambientes y hacerlos más cómodos y dignos, privatizar los espacios de atención y ofrecer una estética y un diseño equivalente a una gran empresa privada, son reconocidos y valorados por los usuarios y concuerdan con aportar estirpe y respaldo a la institución. Esto debe potenciarse aun más y debe ser uno de los principales aliados del posicionamiento. Evidentemente que debe ser homogéneo a nivel nacional. La Superintendencia de Salud debe ofrecer en todos lasos en mismo rostro.

“...trabajo en la feria libre de belloto y soy enferma diabética, controlada por insulina, y e tenido otros problemas también de salud... y yo fui a la Superintendencia, la Superintendencia me ha abierto los ojos y me ha ayudado a orientarme, porque la verdad de las cosas es que yo no tenía la menor idea...”





III

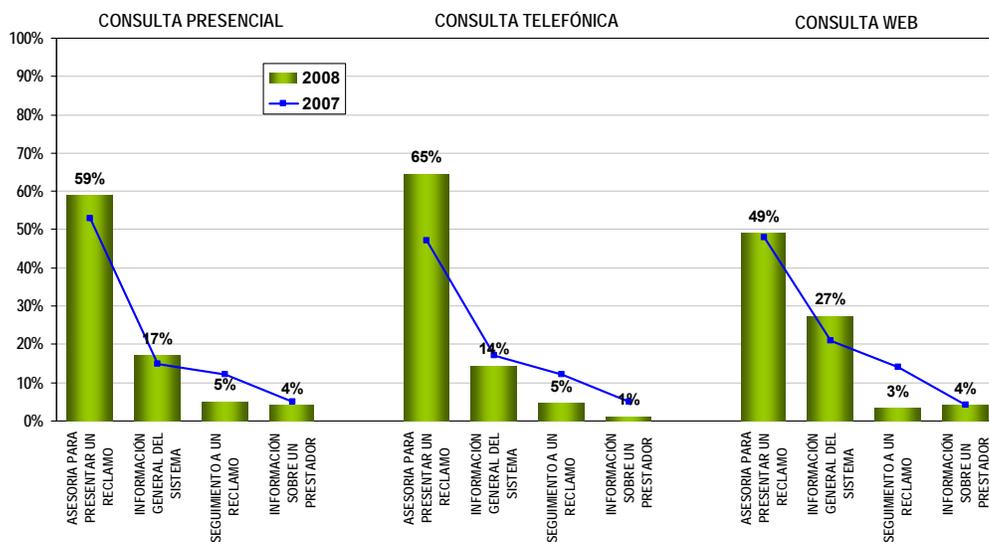
Satisfacción de Usuarios por Canal de Atención

- Acceso a la Superintendencia de Salud
- Tiempos de Espera y Atención
- Satisfacción de Usuarios Presenciales
- Satisfacción de Usuarios Telefónicos
- Satisfacción de Usuarios Web
- Otros Aspectos del Servicio de la Superintendencia de Salud
- Indicador de Lealtad de Usuarios (RAT)
- Conclusiones del Capítulo

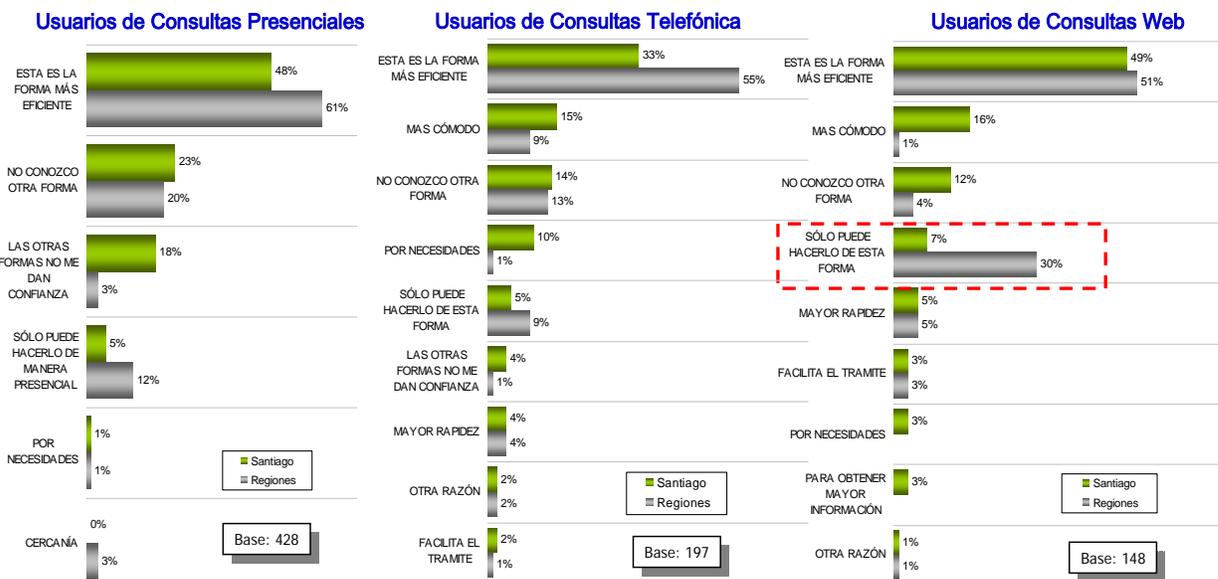


3.1 Acceso a la Superintendencia de Salud

La motivación principal para acudir a la Superintendencia de Salud, por cualquiera de sus canales de relación, es la búsqueda de asesoría para presentar un reclamo. A nivel evolutivo los datos muestran un comportamiento similar, aunque en el caso del canal telefónico, se observa un crecimiento importante en más de 15 puntos porcentuales con respecto al año anterior, en esta razón de consulta.

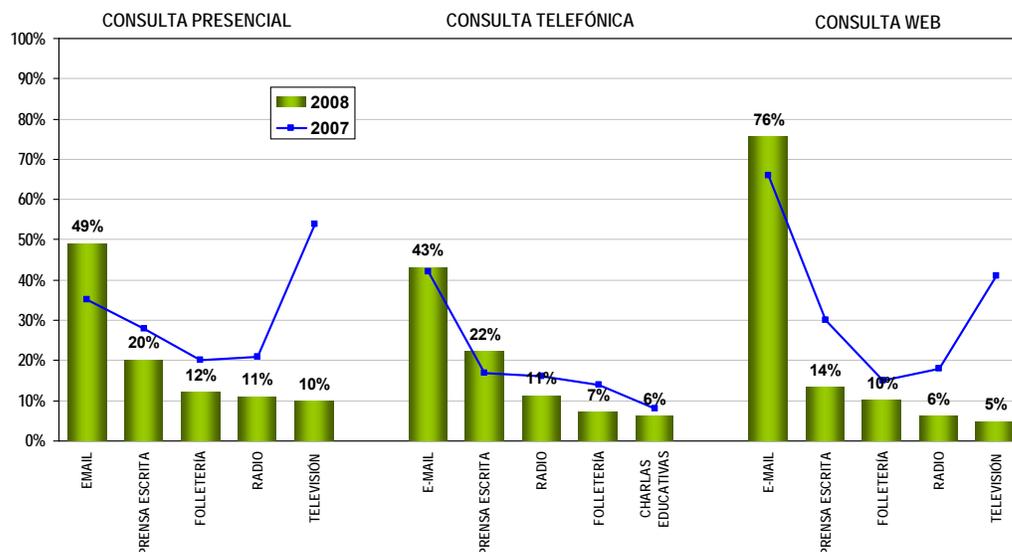


La elección del canal para contactarse con la Superintendencia de Salud es de cada cual y la razón principal es la eficiencia que reconocen en el canal que prefieren. Hay diferencias en esta opinión entre usuarios de Regiones y de Santiago, donde la razón de la eficiencia se esgrime más en regiones, respecto de los canales presencial y telefónico. Por su parte el canal Web es considerado igualmente eficiente en todo el país. Cabe hacer notar que en algunos usuarios de regiones, tal vez de sectores más apartados, reconocen que el canal Web es la única forma de contactarse con la Institución. Esto respalda la importancia que este canal debe adquirir como extensión de la cobertura de la Superintendencia de Salud.



La comunicación con la Superintendencia de Salud es para los usuarios de primera importancia, puesto que el manejo de información les permite conocer los alcances de sus derechos y la cobertura que tiene la Institución en sus atribuciones y ámbitos de arbitraje. En general apenas los usuarios saben de la existencia de la Institución y experimentan sus servicios, consideran el alto valor que ésta tiene para ellos y la relevancia que significa la información sobre sus competencias. En este sentido, también se observan cambios en las preferencias por medios de información, entre la medición 2007 v/s la medición 2008.

Medio por el cual recibiría información 2007-2008



Como vemos en la gráfica anterior, la televisión baja considerablemente sus preferencias respecto del año anterior, en los canales presencial y Web y sube la preferencia por recibir información a través de correo electrónico. Esto último está relacionado con la masificación permanente del uso de Internet, lo que facilita el camino para que la Superintendencia explote este canal de envío de información gratuita. Tal vez una revista virtual pueda ser un muy buen recurso a desarrollar.

"Hasta el principio y hasta este minuto yo no sabía que significaba eso, la Superintendencia, yo no sabía nada, entonces no podría saber explicar bien, qué es para mí la Superintendencia..."

"...como te dije, eso es lo que yo creo que le falta a la Superintendencia, hacerse más pública, como te decía yo vengo arrastrando mi problema desde todo septiembre y por parte de un amigo me dijo: pon el reclamo en la Superintendencia, entonces puse el reclamo, o sea busqué los datos y busqué a la última entidad que me podía ayudar".

"...no tengo conocimiento, ignoro cómo trabaja la superintendencia de salud, porque esto como que antes no existía..., solamente contábamosparece con el ministerio o tal vez yo soy ignorante y no sabía tanto, pero ahora cada cosa que me pasó, yo pienso en hacer justicia, y quiero creer en la justicia chilena, porque cada día he tenido mas desilusiones..."

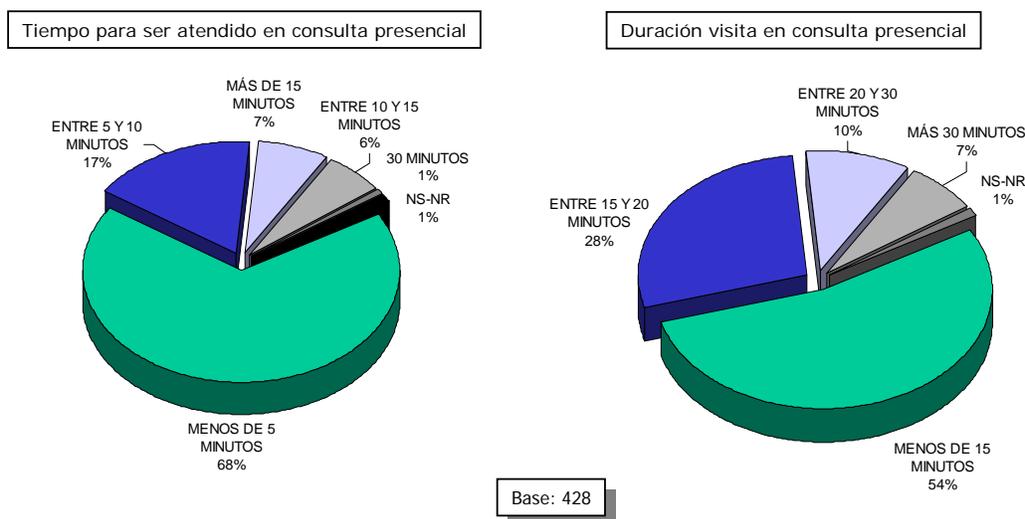
3.2 Tiempos de Espera y Atención

Los tiempos de atención en consulta presencial son una variable que está bajo control y eso indica que hay conciencia en el personal de atención, de la importancia que tienen los estándares de servicio respecto al valor del tiempo del usuario. La atención rápida es una característica valorada por las personas que han sido atendidas, tanto en Santiago como en Regiones, y les sorprende un estándar semejante en una Institución pública.

"...la respuesta fue rápida, por lo menos mi caso tuvo una respuesta sumamente rápida, de hecho yo el problema lo venía arrastrando durante todo el mes de septiembre, y fui esa vez... no me acuerdo, a finales de septiembre, y planteé mi reclamo que se acogió y me dieron una solución inmediata, y yo con esa solución que fue una carta, la fui a entregar a la compañía y se acabó el problema".

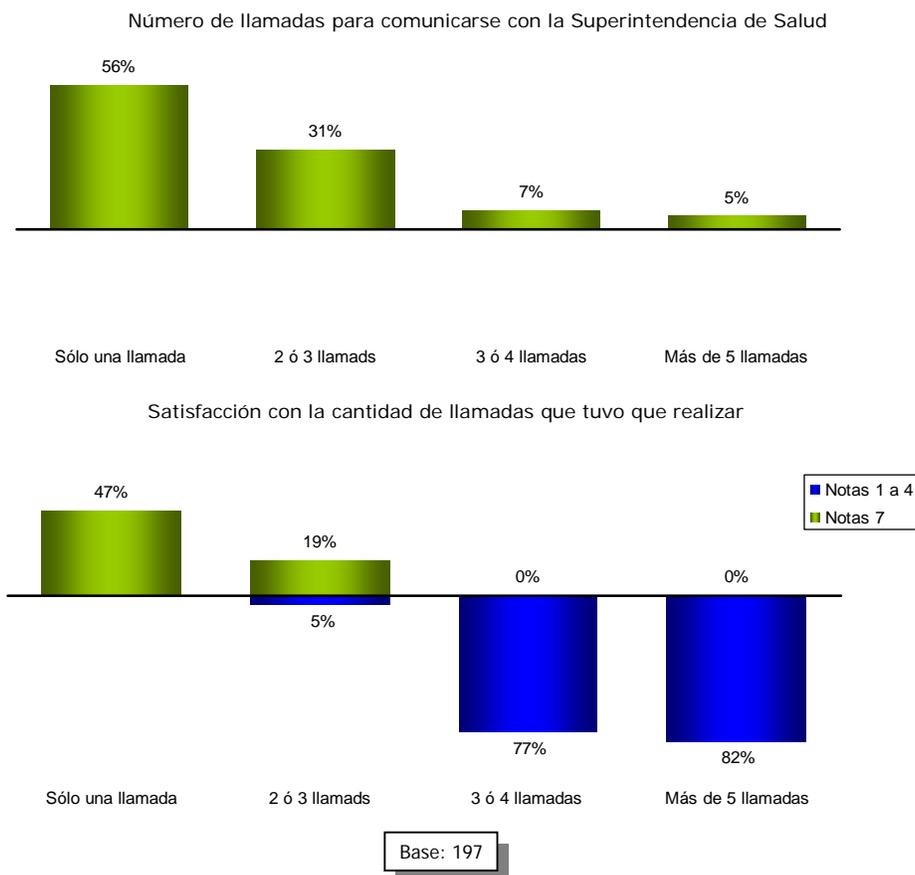
"...bueno, de partida fue rápida, súper rápida,... a lo mejor porque no había gente, pero fue súper rápida, la niña me entendió, o sea, me explico para que yo entendiera y entendí, o sea, con palabras claras me explico..."

"...de hecho cuando yo fui no tuve que esperar nada, o sea era una oficina como cualquier otra... tal vez como que se desmarca un poco del modelo tradicional de sacar el ticket y esperar... y ese tipo de cosas; no, esta era una oficina con un ambiente muy como no sé, más cálido si se quiere..., con poca gente trabajando pero sin mucha gente esperando..."



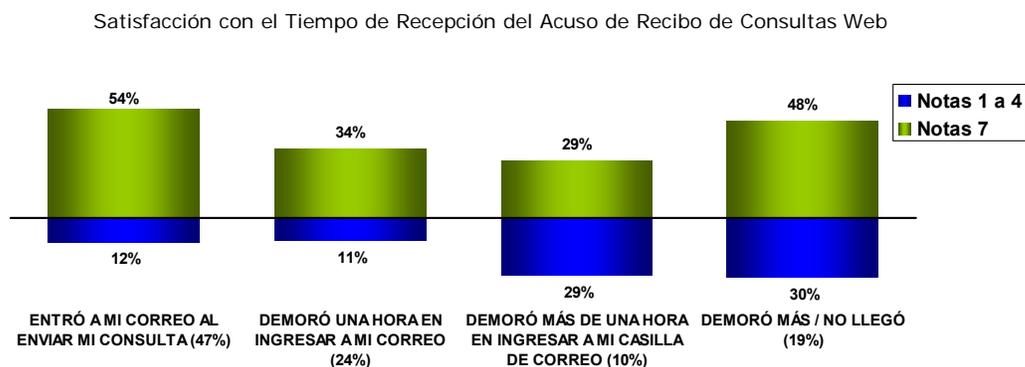
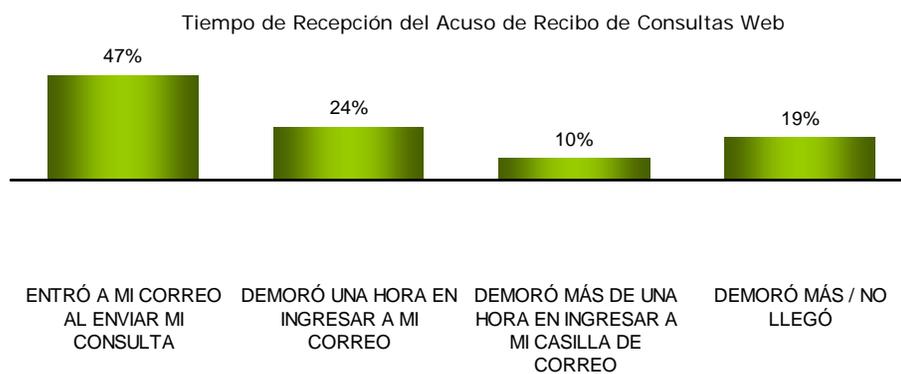
"...la atención fue súper rápida, me ratificaron los pasos, incluso me dijeron oiga ud. tiene un plazo hasta tal día. Me llegó la carta que decía que después de recibirla eran 5 días, le llevé hasta el sobre porque claro la carta venía fechada el día 15 y a mí me llegó el 20."

En el caso de la atención telefónica, también existe facilidad para acceder (87% de los casos hizo dos llamadas o menos y el 56% tuvo que hacer sólo una llamada). La variable de acceso es muy relevante para los usuarios a juzgar por los niveles de satisfacción que tienen quienes tuvieron que realizar más de 3 llamadas, ya que el impacto es notable en la percepción del servicio que tiene en estos casos un castigo sobre el 70%.



Es importante el estándar de tiempo de atención, ya que es la primera credencial que se presenta al cliente, por lo tanto su control y monitoreo se hace relevante para la percepción del servicio. Lo importante en estos dos canales (presencial y telefónico), es que están bien resueltos y por lo tanto para los usuarios, pasó a ser un atributo higiénico que si llega a dañarse (no cumplirse) impactará inmediatamente en la percepción del servicio global. En el caso de canales remotos, los tiempos de acceso generan confianza y por lo tanto aportan a uno de los principales atributos de la Marca. La distancia coexiste con la incertidumbre y cualquier señal que garantice que el otro interlocutor está presente, acerca la Institución al usuario y lo tranquiliza. Esta variable es importante aun cuando se trata de segmentos socioeconómicos más bajos. Por lo tanto, se recomienda en estos casos, mantener un sistema de monitoreo que permita tener alertas oportunas de eventuales incumplimientos, para reaccionar a tiempo.

Las consultas Web tienen también un buen nivel de cumplimiento en el envío del acuso de recibo de la consulta enviada por el usuario, con un 71% de ingreso a la casilla del remitente dentro de la primera hora. Sin embargo se debe considerar que un 19% declara que se demoró demasiado o simplemente no llegó. Un problema a identificar y corregir.



Base: 148

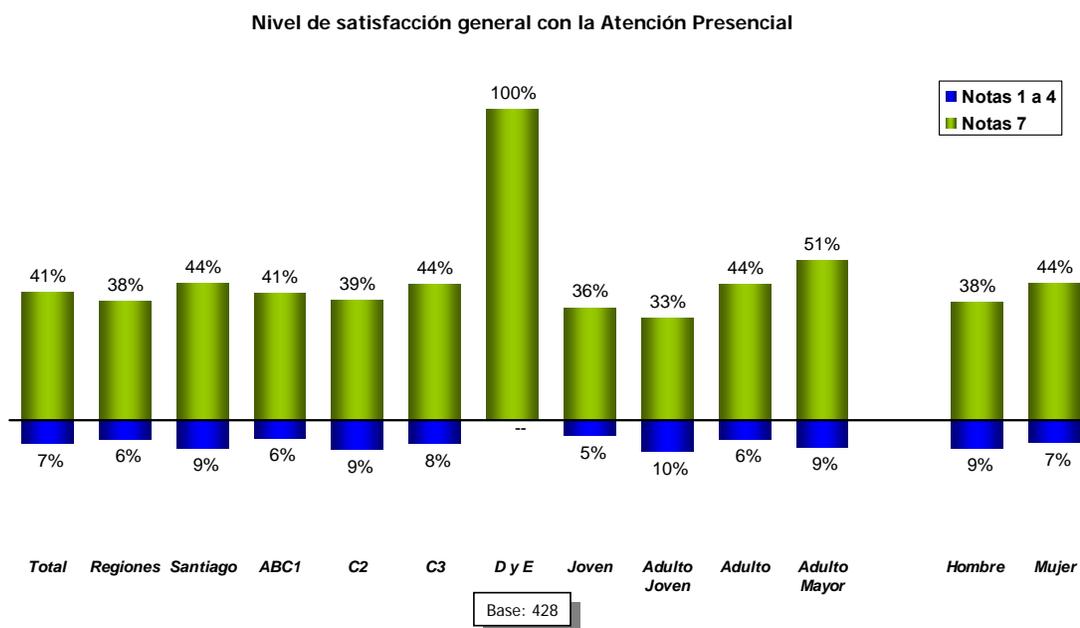
Del mismo modo como en el caso de la consulta telefónica, los niveles de insatisfacción aumentan en la medida en que el tiempo de respuesta es mayor.

En la medición de cumplimiento de estándares de servicio, realizada mediante cliente incógnito, el resultado fue de sólo un 58% de los casos en que se recibe el acuso de consulta enviada. Esto debe corregirse a la brevedad ya que el usuario al no tener este aviso de acuso de recibo y el anuncio de que dentro de 24 horas le llegará la respuesta a su consulta, se queda con la incertidumbre de saber si su consulta llegó adecuadamente a la Institución. Este nivel de cumplimientos muy bajo y debe mejorarse, tal vez con algún sistema de repuesta automática, que de estar implementado, requiere un chequeo de su nivel de *uptime*.



3.3 Satisfacción de Usuarios de Consulta Presencial

La satisfacción global con el servicio recibido en las oficinas de la Superintendencia de Salud, tiene un 41% de excelencia y sólo un 7% de insuficiencia (notas 1 a 4). Como estándares generales en mediciones de satisfacción, se considera adecuado mantener el desempeño deficiente por debajo de los 10 puntos y la excelencia por sobre los 40 (nota máxima 7). En este caso la Institución en el canal de atención presencial se encuentra dentro del margen aceptable, por lo cual debe mejorar las variables determinantes para que la masa crítica concentrada en las notas 5 y 6 califique con nota máxima y disminuir a los insatisfechos.

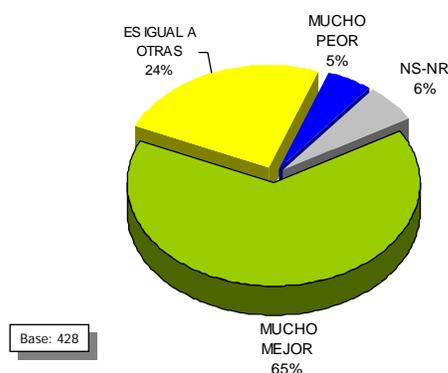


A nivel de segmentos vemos que en Regiones el nivel de castigo es menor que en Santiago pero también la excelencia es menor, lo que indica que el desempeño en las oficinas de Regiones se mantiene dentro de resultados poco sobresalientes. En cuanto al GSE, el nivel C2 califica con menor satisfacción el servicio recibido, en comparación con los segmentos C1 y C3. El 100% de excelencia del nivel D es notable, que aunque se trate sólo de 43 casos, sobresale en la unanimidad demostrada por los usuarios al calificar el servicio recibido. Este resultado en particular, tiene incorporada por una parte una variable asociada a la tradición, en donde la calidad de los servicios públicos ha sido considerada muy negativa, y por otra parte, hay también una variable emocional relacionada con la forma en que este segmento vulnerable, es atendido por la sociedad. El agrado de encontrar una Institución que lo trata dignamente es suficiente para considerar excelente el servicio recibido por la Superintendencia de Salud.

A nivel etéreo, el segmento intermedio de adulto-joven se muestra más exigente que los demás, y a partir del segmento adulto, a medida que aumenta la edad del usuario, mejor es el nivel de satisfacción que tiene con la atención recibida. También hay diferencias en términos de sexo donde la mujer tiende a calificar mejor la experiencia con la Superintendencia de Salud, que los hombres.

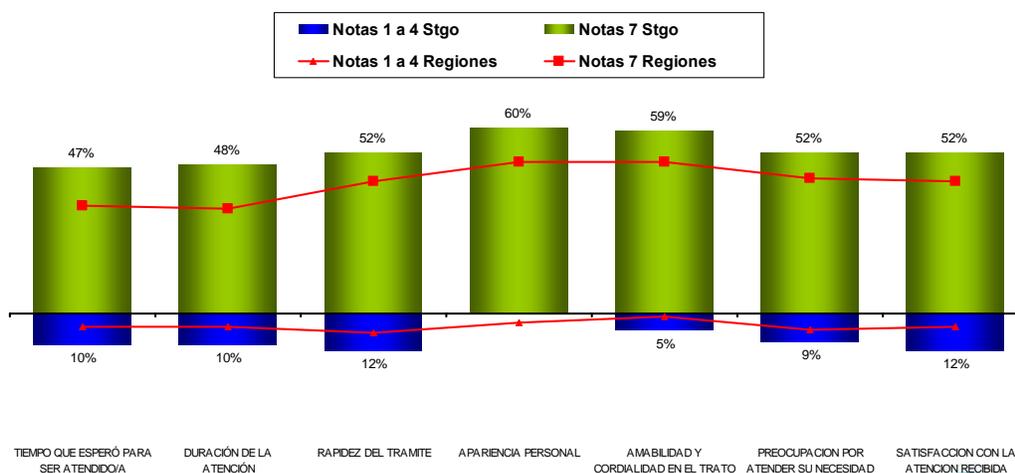
Un valor importante en el logro del nivel de servicio percibido por los usuarios de la Superintendencia de Salud, es la comparación de la experiencia de atención con otras instituciones. Mayoritariamente los usuarios consideran que esta experiencia es mucho mejor que otras (65%).

Comparación de la Experiencia con la Superintendencia de Salud y otras Instituciones



En cuanto a las variables específicas del servicio recibido en el canal presencial, tenemos una constante en la brecha observada entre los resultados Santiago versus Regiones, donde los niveles de excelencia son menores que Santiago, al igual que los niveles de castigo. Esto indica que en Regiones la tendencia es que la satisfacción de los usuarios presenciales se concentre en las notas 5 y 6, y por lo tanto el servicio es considerado sólo aceptable.

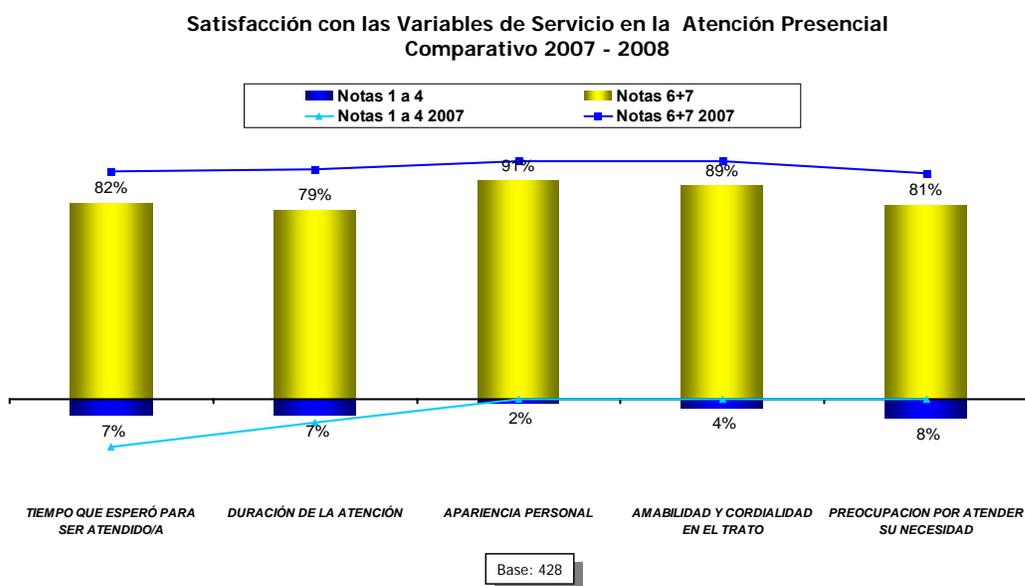
Satisfacción con las Variables de Servicio en la Atención Presencial



A nivel específico, las variables más destacadas en cuanto a la excelencia son la presentación del personal de atención y la amabilidad en el trato, que tienen un 60% de notas 7, luego en un segundo grupo están las variables preocupación por la necesidad del usuario y la rapidez del trámite, con un 52% de notas 7.

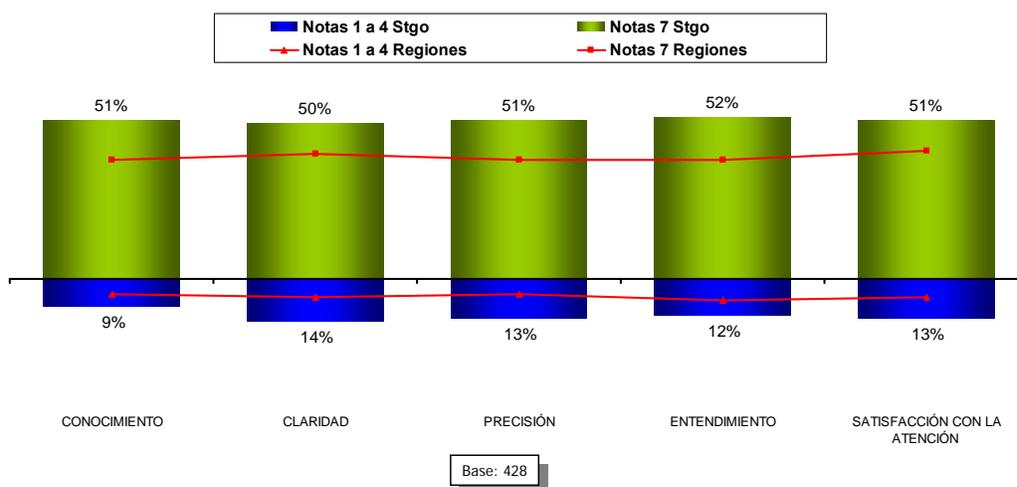
Destaca que los tiempos tiene n evaluaciones dicotómicas con buenos niveles de excelencia pero con deficiencia sobre 10%. Esta dicotomía india que no existe un estándar en el servicio y por lo tanto hay oficinas que tienen bien resueltas las variables de servicio y otras no tanto.

A nivel evolutivo, los niveles de satisfacción muestran una baja entre la medición 2007 y 2008, en todas las variables del servicio. En este caso estamos comparando las notas 6 y 7 sumadas contra las notas 1 a 4 sumadas, ya que ese fue el criterio de análisis en la medición pasada. Como vemos en la gráfica siguiente, hay una brecha de 7 a 8 puntos en los resultados de un año a otro. El control permanente del cumplimiento de estándares y los refuerzos en capacitación al personal, permitirán recuperar los niveles logrados el año 2007.

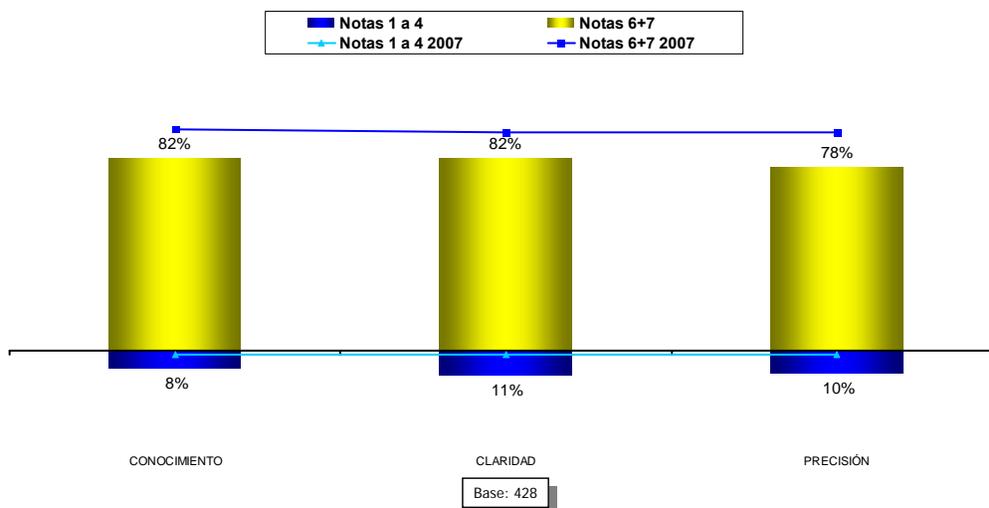


Las variables de gestión del personal muestran buenos niveles de excelencia en el caso de Santiago, con valores sobre 50% de notas 7, y al igual que en el caso anterior, con una brecha importante respecto de los resultados de Regiones. También se repite la dicotomía entre la excelencia y la deficiencia, aunque en este caso, las variables de gestión presentan mayor falta de estándares comparadas con las variables operativas. Se hace necesario atender los niveles de insuficiencia por sobre el 10% y lograr un estándar de atención homogéneo a nivel nacional.

Satisfacción con las Variables de Servicio en la Atención Presencial



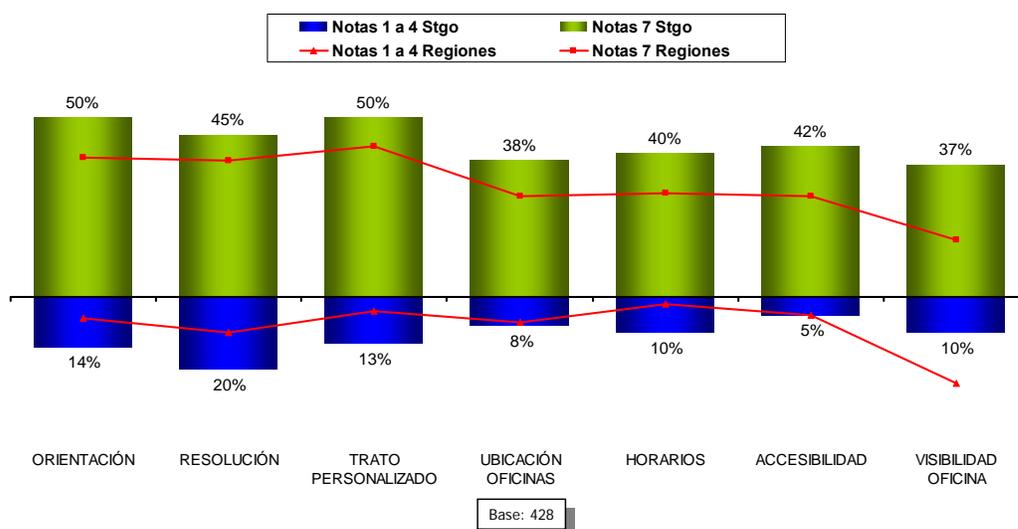
Satisfacción con las Variables de Servicio en la Atención Presencial Comparativo 2007 - 2008



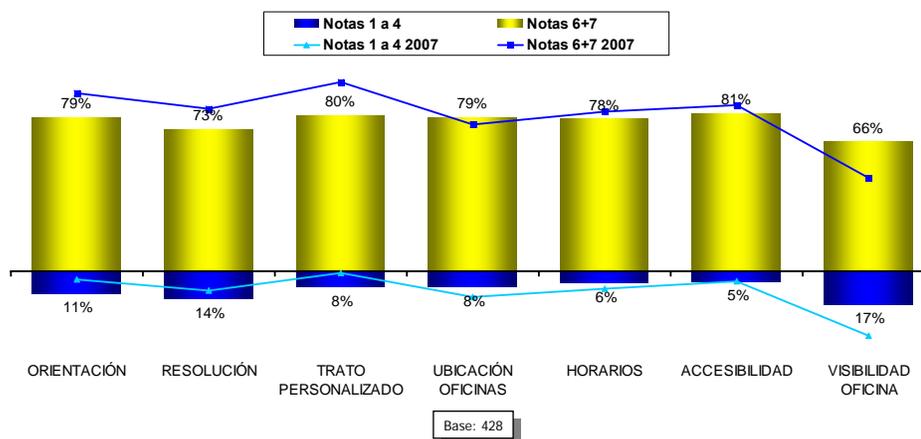
Mayor falta de estándares se observa en las variables de orientación, resolución (la que debe estar afectada por los resultados no favorables al usuario), y trato personalizado, todas las cuales muestran buenos niveles de excelencia pero también altos niveles de insuficiencia.

Menor satisfacción se observa con respecto a la ubicación de las oficinas, el horario de atención, la accesibilidad y la visibilidad de las oficinas, donde esta última presenta las mayores diferencias entre Santiago y Regiones.

Satisfacción con las Variables de Servicio en la Atención Presencial



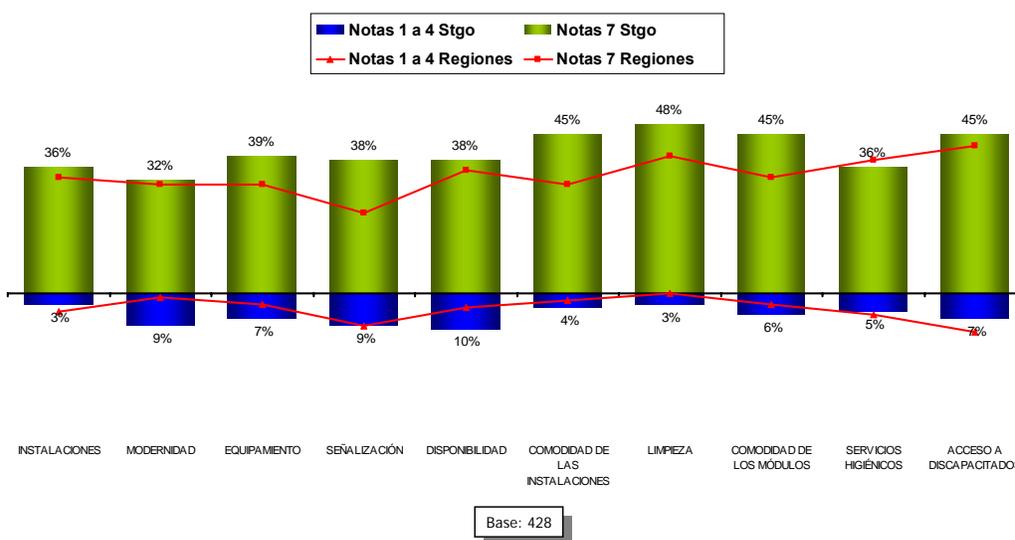
Satisfacción con las Variables de Servicio en la Atención Presencial Comparativo 2007 - 2008



En equipamiento tenemos menos diferencias en los resultados entre Santiago y Regiones, en las instalaciones, la modernidad de las oficinas y los servicios higiénicos, lo que señala que en infraestructura el diseño y estilo se mantiene equilibrado a nivel nacional, dando una misma imagen a todos los usuarios.

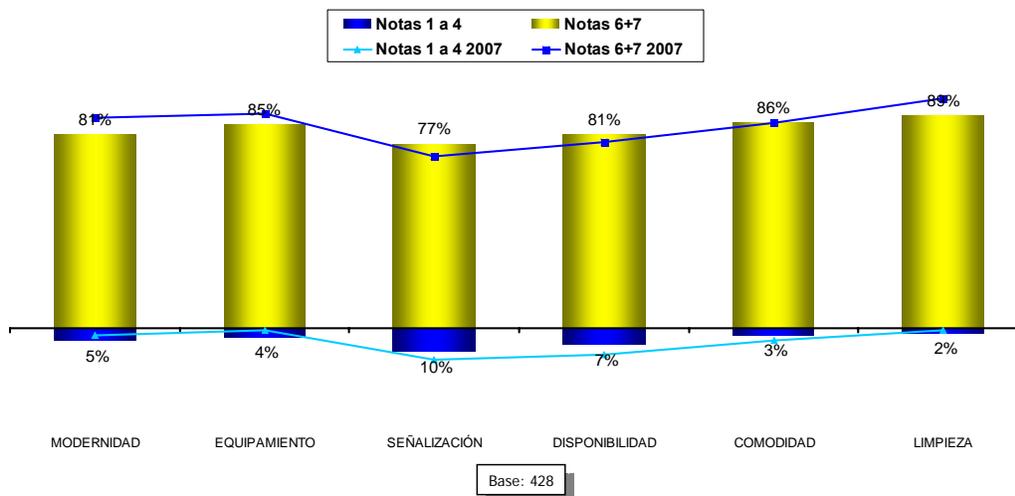
Sin embargo se repiten las diferencias regionales con el nivel de equipamiento de las oficinas, la señalética, la comodidad de las oficinas la limpieza y la comodidad de los módulos de atención.

Satisfacción con las Variables de Servicio en la Atención Presencial



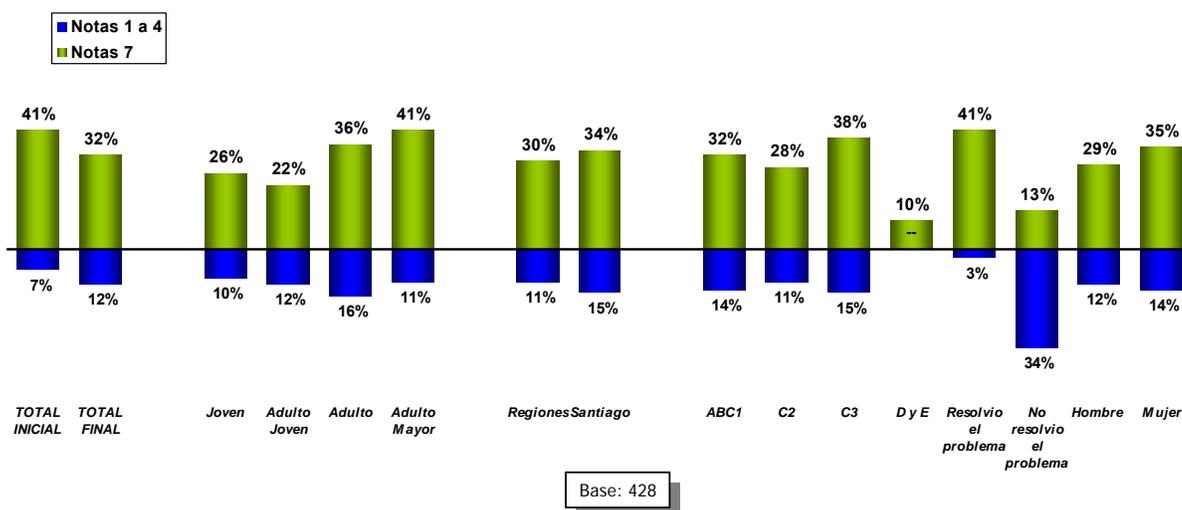
A nivel evolutivo entre una medición y otra, los cambios son menores y en general la situación del equipamiento se mantiene en niveles de satisfacción similares a los observados en el año 2007.

Satisfacción con las Variables de Servicio en la Atención Presencial Comparativo 2007 - 2008



Hay una cuota importante de imagen de marca en la percepción general de los usuarios, respecto de la Superintendencia de Salud, puesto que la nota general inicial es mejor que la nota final con que los usuarios evalúan la experiencia de servicio, tanto en la excelencia que baja en 9 puntos porcentuales, como la deficiencia que aumenta en 5. El usuario adulto es el que se muestra menos insatisfecho, así como el de regiones, el nivel socioeconómico C2, el hombre y evidentemente quienes tuvieron un resultado desfavorable en su consulta, donde el nivel de castigo es muy alto y sólo un 13% mantiene la objetividad y valora el servicio por sobre el resultado de la consulta.

Satisfacción Final con el Servicio Recibido en Consulta Presencial



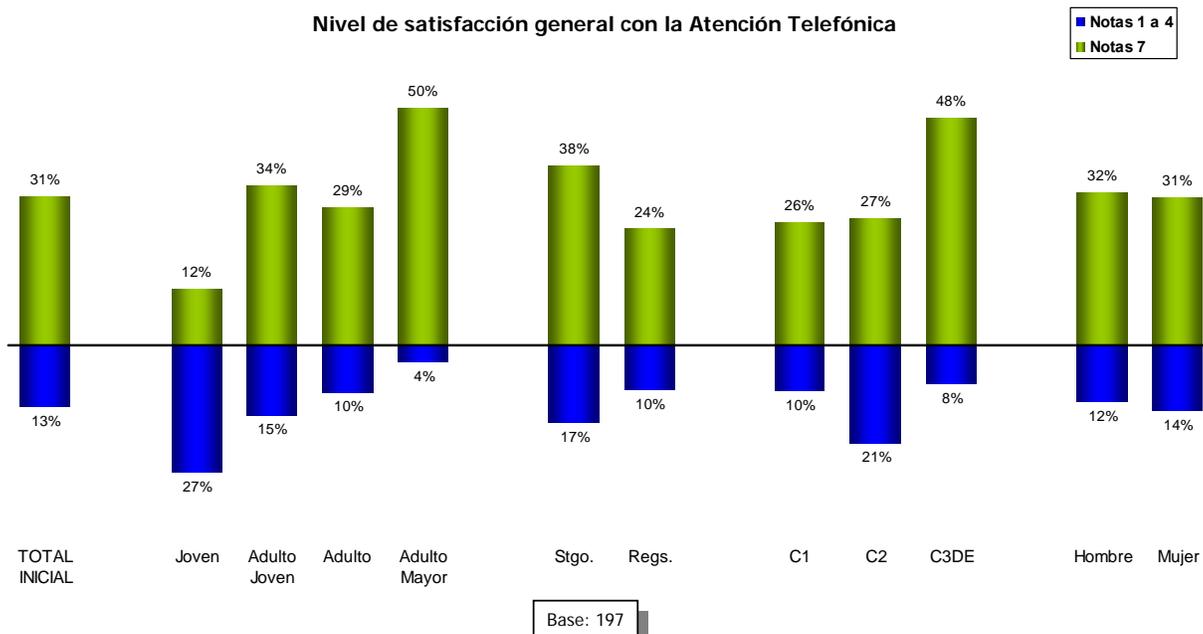
3.4 Satisfacción de Usuarios de Consulta Telefónica

El servicio de atención telefónica presenta mayores niveles de crítica que el canal presencial, así como también mayores diferencias entre segmentos, lo que se explica porque los canales remotos tienden a ser menos transversales en la percepción de los usuarios respecto del servicio. Entre segmentos, se observa que los jóvenes son los más críticos en donde casi uno de cada tres usuarios califica el servicio con nota 4 o menos y sólo un 12% le pone nota máxima. Quienes se muestran más satisfechos son los adultos mayores, lo que se explica porque los son quienes perciben con más claridad los cambios y mejoras aplicados por la Superintendencia de Salud en los últimos años.

Por su parte, los usuarios de Santiago consideran que el servicio es heterogéneo, con un alto porcentaje de notas 7 (38%) y también un alto porcentaje de notas 4 o menos (17%). Mientras en regiones, se observa una tendencia a concentrar la satisfacción en notas 5 ó 6, es decir el servicio es sólo aceptable.

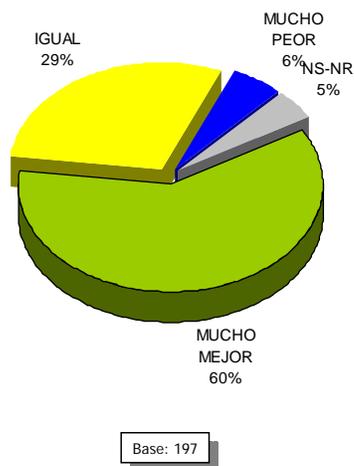
A nivel socioeconómico, el que se muestra más satisfecho es el nivel bajo (C3, D y E), que tiene un 48% de notas de excelencia contra un 8% de insuficiencia. En cambio el GSE medio (C2) es 3l más crítico, con un 21% de insuficiencia y un 27% de excelencia. Éstos también consideran en su mayoría, que el servicio de atención telefónica de la Superintendencia de Salud, es sólo aceptable.

No se observa diferencias significativas entre hombres y mujeres, en cuanto a la percepción del servicio telefónico que ofrece la Institución.



Al igual que lo observado en la atención presencial, la experiencia con la Superintendencia de Salud en el canal telefónico es superior a la de otras instituciones, para el 60% de los usuarios. Para otro tercio, esta experiencia no se diferencia.

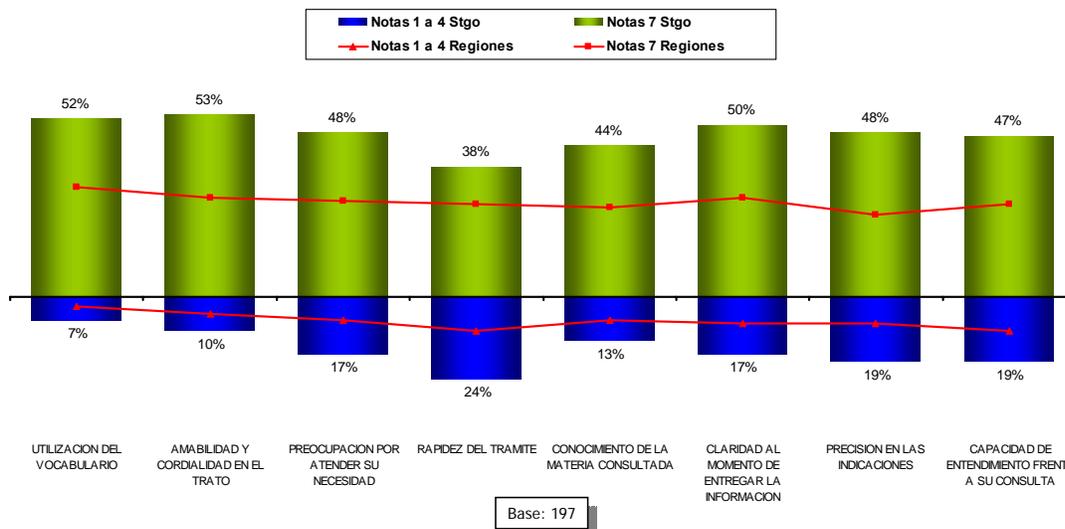
Comparación de la Experiencia Telefónica con la Superintendencia de Salud y otras Instituciones



El aspecto menos resuelto por la Institución, de acuerdo a la percepción de los usuarios del canal telefónico, es la rapidez del trámite, que llega a tener un 24% de notas insuficientes. Como vemos en la gráfica, la atención telefónica carece de un desempeño estándar y por eso obtiene calificaciones excelentes en un buen nivel de usuarios pero también calificaciones deficientes en otro importante grupo.

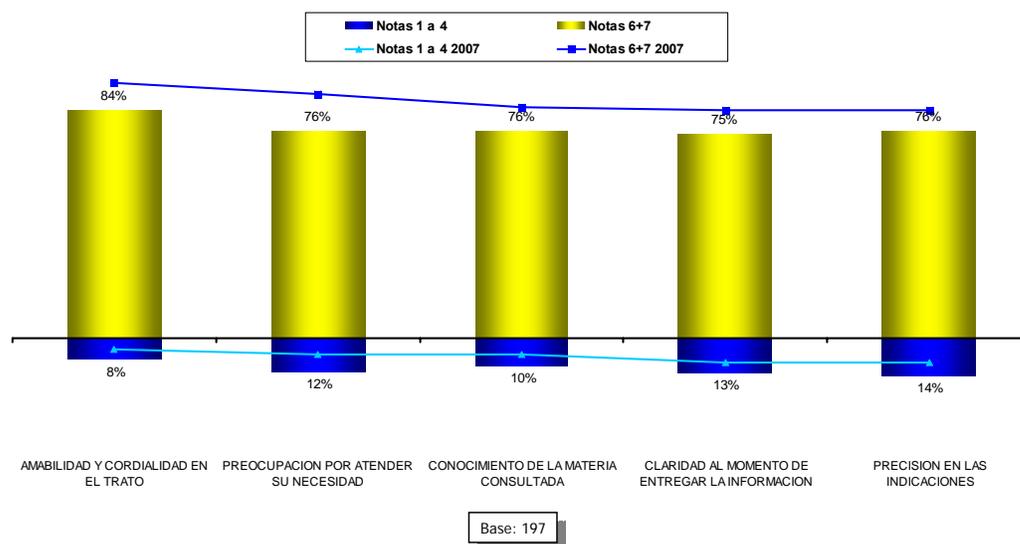
Esta dicotomía es menor en Regiones, pero a su vez el servicio es de mucho menor calidad que en Santiago. Como se ve en la gráfica, la mayoría de las variables de servicio tiene una brecha importante en los niveles de excelencia de al menos 20 puntos porcentuales. Dado que también es menor el nivel de deficiencia, el servicio del canal telefónico en provincias es calificado por los usuarios, sólo dentro de lo aceptable.

Satisfacción con las Variables de Servicio en la Atención Telefónica



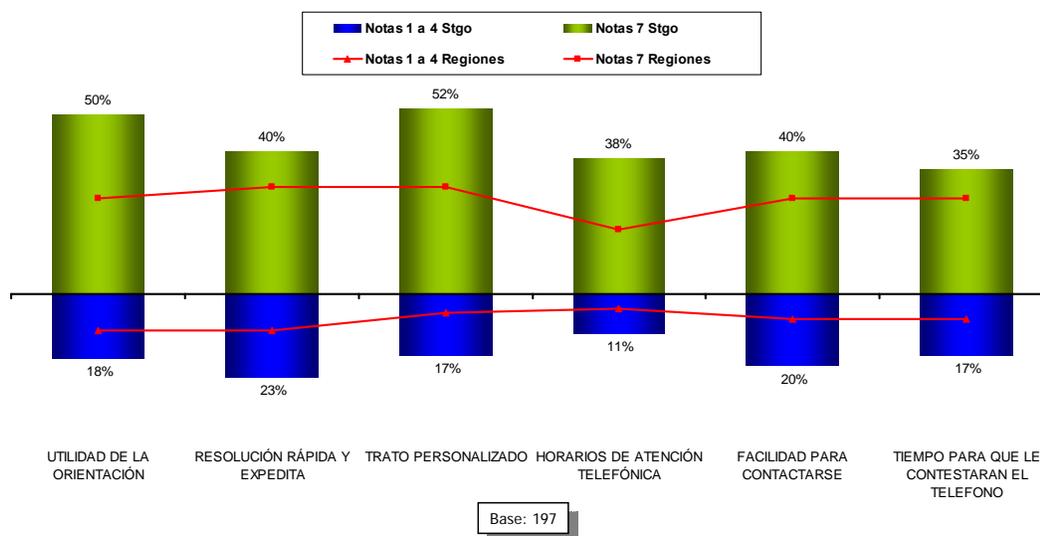
En términos evolutivos, el servicio telefónico de la Superintendencia también muestra una leve baja con respecto a la medición del año 2007. Las variables de gestión que vemos en la gráfica reciben calificaciones deficientes en más de un 10% por lo cual deben ser identificadas y reorientadas en algún programa de capacitación en atención a clientes. Varias se relacionan con el estilo de atención y la actitud de servicio, que son dos aspectos fundamentales e higiénicos que deben estar controlados siempre. La atención a distancia no puede tener debilidades en el trato al cliente.

Satisfacción con las Variables de Servicio en la Atención Telefónica Comparativo 2007 - 2008



Como se observa en la gráfica siguiente, es evidente que el servicio del canal telefónico debe recibir un plan de mejoras general, con un carácter nacional, nivelando primero las diferencias entre Santiago y Regiones para luego superar todas las debilidades que presenta.

Satisfacción con las Variables de Servicio en la Atención Telefónica

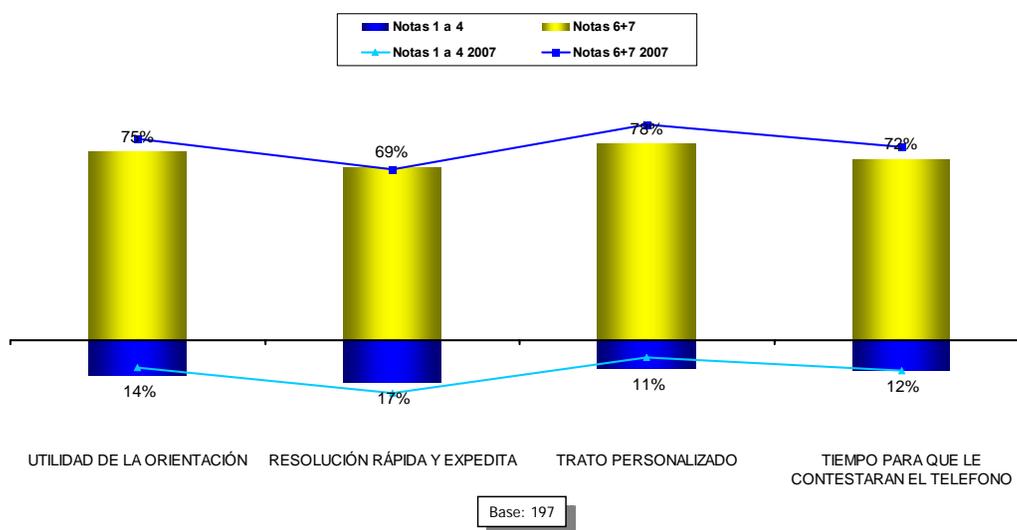


Considerando el rol social de la superintendencia de Salud que atiende a personas que se encuentran angustiadas y desvalidas frente a las diferencias que tienen con su aseguradora de salud, y en un escenario de total ignorancia de los procesos, la ley y los derechos que le corresponden como usuario, el que la experiencia de servicio con el canal telefónico, presente deficiencias en aspectos como la orientación, la rapidez de respuesta, o algo más básico como la facilidad para contactarse con la Institución, indica que la performance de servicio no está resuelta y requiere un plan de mejoramiento.

Más sensible aun es la alta brecha que existe en la percepción del trato personalizado que reciben los usuarios de Santiago en comparación con los de regiones.

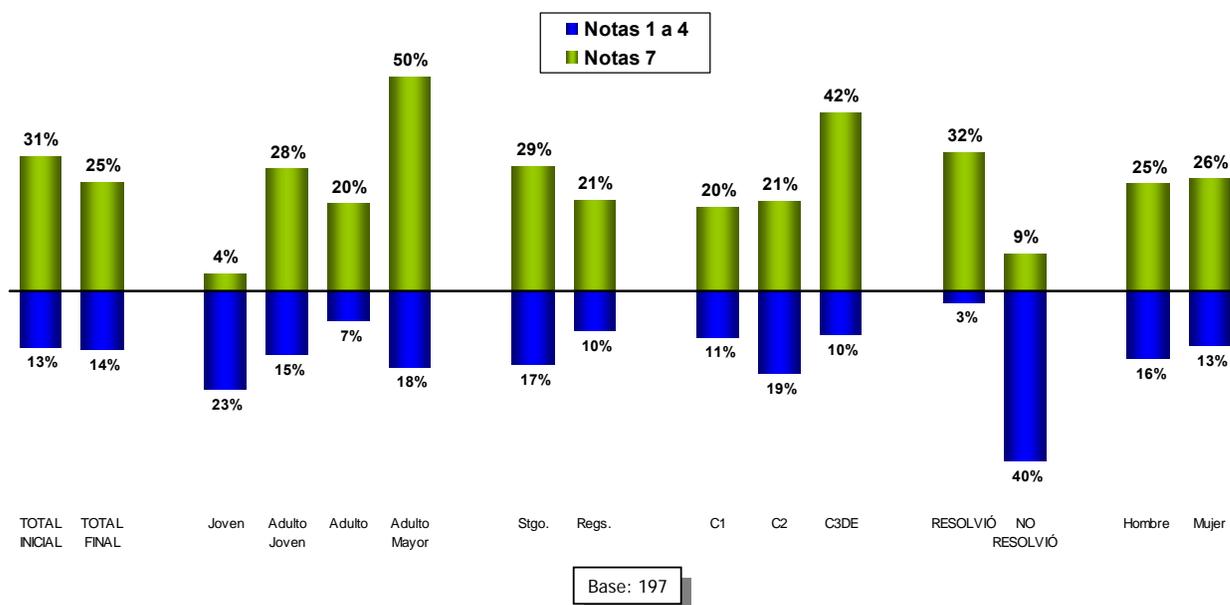
A nivel evolutivo, no se observa grandes diferencias entre los resultados del año 2007 con los de esta medición 2008, lo que significa que el servicio ha permanecido sin mejoras y requiere de acciones eficientes.

**Satisfacción con las Variables de Servicio en la Atención Telefónica
Comparativo 2007 - 2008**



Son mucho más fuertes los quiebres que se observa en los resultados entre segmentos. Como vemos en la gráfica los jóvenes, al igual que en atención presencial, castigan más el servicio que los restantes grupos etáreos, siendo el que mejor evalúa, el grupo de adultos mayores, los de nivel socioeconómico más bajo y quienes recibieron resultados favorables a sus consultas. Entre sexo no hay diferencias relevantes.

Satisfacción Final con el Servicio Recibido en Consulta Telefónica



El canal telefónico presenta resultados que son disonantes con los atributos de imagen Institucional y por lo tanto atentan contra los logros de posicionamiento que tiene la Superintendencia de Salud. Una de las primeras tareas es la de equilibrar el servicio a nivel nacional, reduciendo la brecha con Santiago y logrando un estándar en todas las oficinas. Un canal remoto no permite una interacción estrecha con el usuario y por lo tanto debe tener mayor control y desarrollo en las variables de servicio asociadas al estilo y la actitud del personal en contacto. Se hace fundamental que estas conductas críticas sean mejoradas prioritariamente, ya que se relacionan con los atributos de confianza, identidad y cercanía, que son precisamente los que están más bajos en la imagen de la Institución.

3.5 Satisfacción de Usuarios de Consulta Web

La capacidad de respuesta de acuerdo a los estándares definidos por la Institución, para la atención a través de la Web, es relativa y requiere monitoreo y control para que cumpla con la promesa. Como se ve en la gráfica, sólo un 40% de los usuarios declara haber recibido la respuesta a su consulta dentro de las 24 horas que establece el compromiso en la Web. De acuerdo a los parámetros de calidad de servicio, este tipo de estándares debe cumplirse al 100%, ya que en la promesa se genera una expectativa que de no cumplirse, se afecta la calidad de la confianza en la Institución.

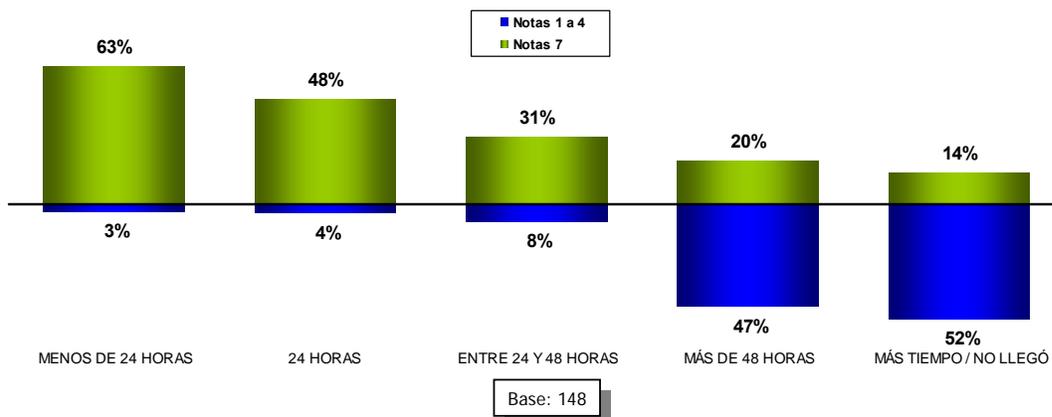
Por otra parte es evidente que el incumplimiento del plazo aporta a lograr mejores niveles de satisfacción por parte de los usuarios, como se puede observar en la gráfica de más abajo, donde la deficiencia aumenta en la medida en que la respuesta a la consulta llega más lejos de la fecha prometida.

Lo más relevante que debe ser revisado, es que en uno de cada tres casos, la respuesta tarda más de 38 horas o simplemente no llega.

Número de Llamadas para comunicarse con la Superintendencia de Salud

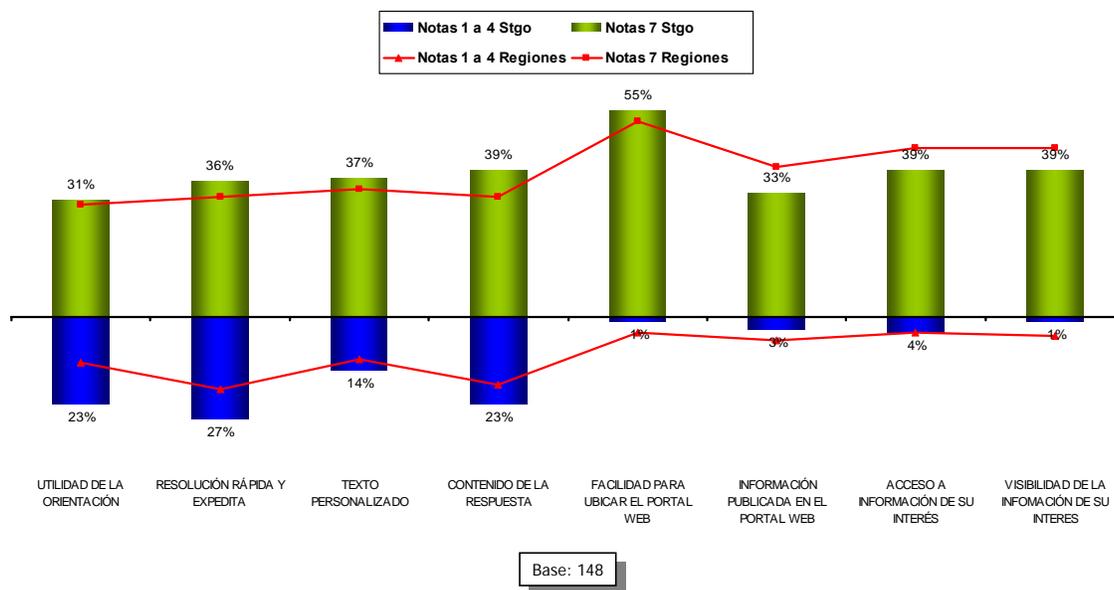


Satisfacción con la cantidad de llamadas que tuvo que realizar



En cuanto a las variables de servicio, este canal presenta un desempeño más homogéneo entre Santiago y Regiones, y esto puede deberse a que la gestión de las consultas recibidas por la Web es centralizada, pro lo tanto el servicio es igual para todos. Sin embargo, es importante poner atención en las diferencias observadas en los niveles de insatisfacción, donde tenemos por ejemplo, mayor castigo en la utilidad de la orientación recibida, con un 23% de notas deficientes en los usuarios de Regiones.

Satisfacción con las Variables de Servicio en la Atención Web

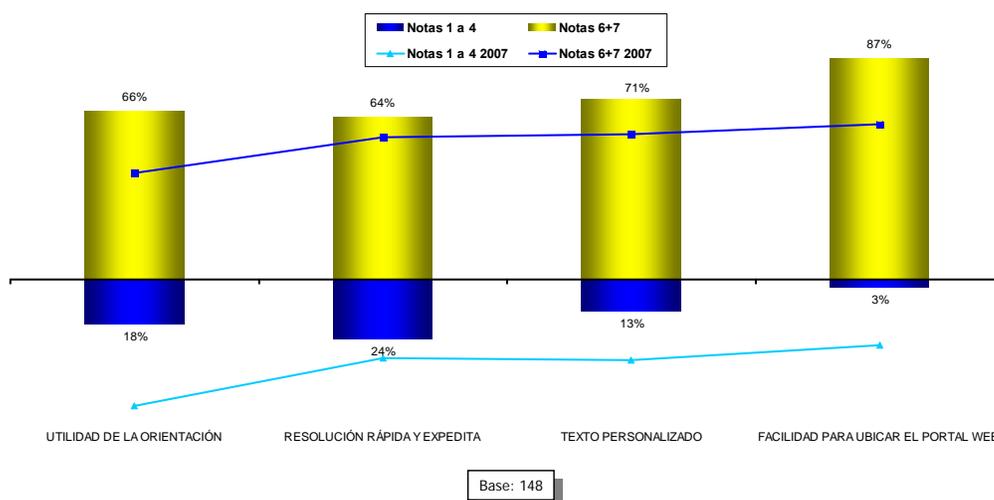


Este resultado tan distinto, puede deberse a que en Regiones la población tiene menos manejo de los aspectos legales y técnicos con que se responde a las consultas y por lo tanto tiene mayor dificultad para comprender lo que la respuesta dice. Se hace necesario en este sentido, nivelar el lenguaje y simplificar las respuestas con un tratamiento mucho más pedagógico que permita la comprensión de todos los niveles socioculturales de la población nacional.

Esta observación se corrobora además en la variable relacionada con el contenido de la respuesta, donde tanto en Santiago como en Regiones, hay un importante nivel de insatisfacción por sobre los 20 puntos porcentuales. Esto significa que uno de cada cinco usuarios no comprende el contenido de las respuestas. El esfuerzo pedagógico en canales a distancia es mucho más exigente y por lo tanto debe contar con un diseño especial que facilite la llegada al usuario de manera útil y clara. Una respuesta incomprensible aumenta el estado de angustia del usuario.

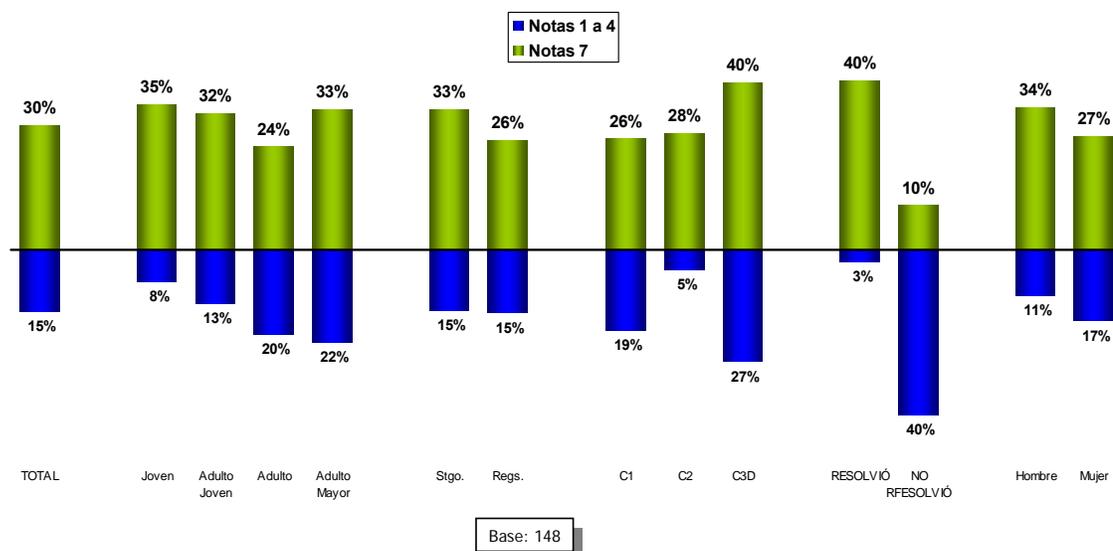
A nivel evolutivo, se observa una sorprendente mejoría en los estándares de servicio de la atención a través de la Web, entre la medición del año 2007 y la de 2008. Dado que la Superintendencia de Salud focalizó la acción en el mejoramiento de esta canal, debido a los deficientes resultados obtenidos en la primera medición, todas las variables de servicio suben sus notas positivas y disminuyen considerablemente las notas negativas. Esto demuestra que la acción planificada y focalizada en un mejoramiento específico, genera resultados relevantes entre un año y otro. Se hace necesario continuar este camino de desarrollo, ya que los frutos están siendo percibidos por los usuarios y eso aporta a la satisfacción global y a la percepción de imagen y posicionamiento Institucional.

**Satisfacción con las Variables de Servicio en la Atención Web
Comparativo 2007 - 2008**



La calificación final de la experiencia de servicio a través de la Web, es aceptable y por lo tanto requiere continuar su proceso de mejoramiento. Uno de los principales desafíos es lograr mayor equilibrio en la percepción del servicio entre los diferentes segmentos de la población, ya que la experiencia es dicotómica, lo que indica una falta de estándar.

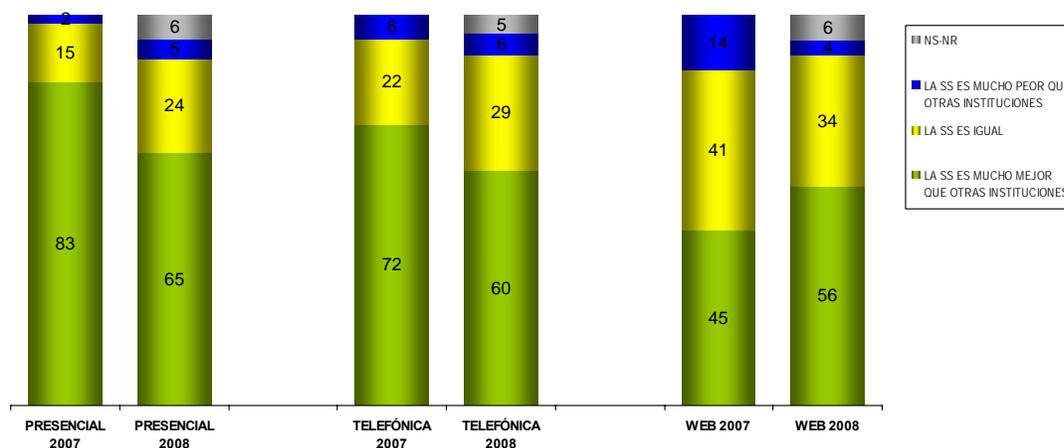
Satisfacción Final con el Servicio Recibido en Consulta Web



3.6 Otros Aspectos del Servicio de la Superintendencia de Salud

Comparativamente con el año 2007, la percepción del servicio con respecto a otras instituciones es menos buena, sin embargo la respuesta no precisa si en aquellos casos en que se considera igual, se refiere a igualmente positivo o negativo. No obstante si nos quedamos con el comparativo "mejor que otras instituciones", vemos que desciende en el canal presencial y telefónico y mejora considerablemente en el canal Web. Esto obedece a lo mencionado anteriormente, respecto del plan de mejoramiento focalizado que la Superintendencia de Salud aplicó en este canal.

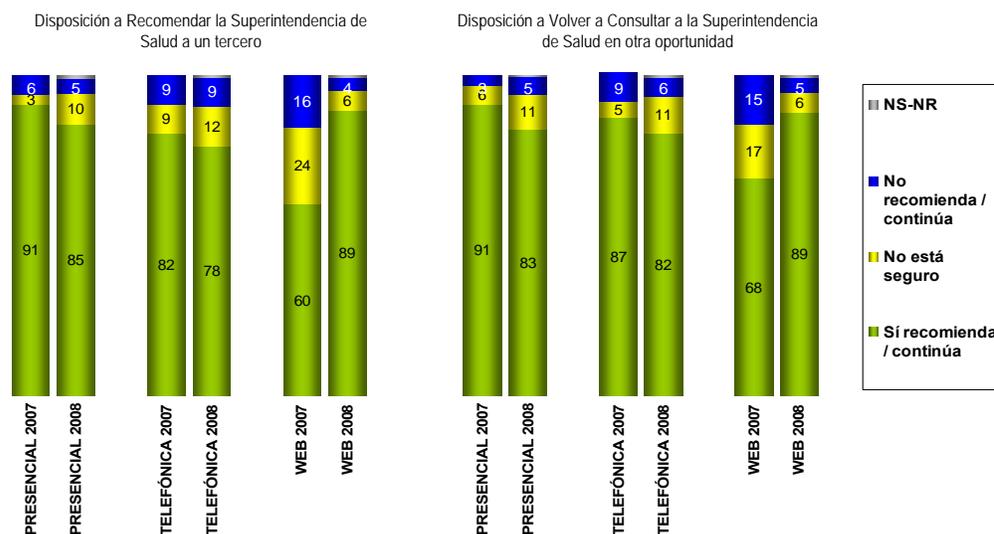
Comparación de la Experiencia de Servicio con otras Instituciones
Resumen Evolutivo 2007 - 2008



"Porque tu vai a una institución pública y el olor y la limpieza dejan mucho que decir y esta otra está impecable... está limpiecita y siempre he estado yo esperando y no hay nunca nadie. No podría decir había una fila de 10 personas, no, o sea, mentiría..."

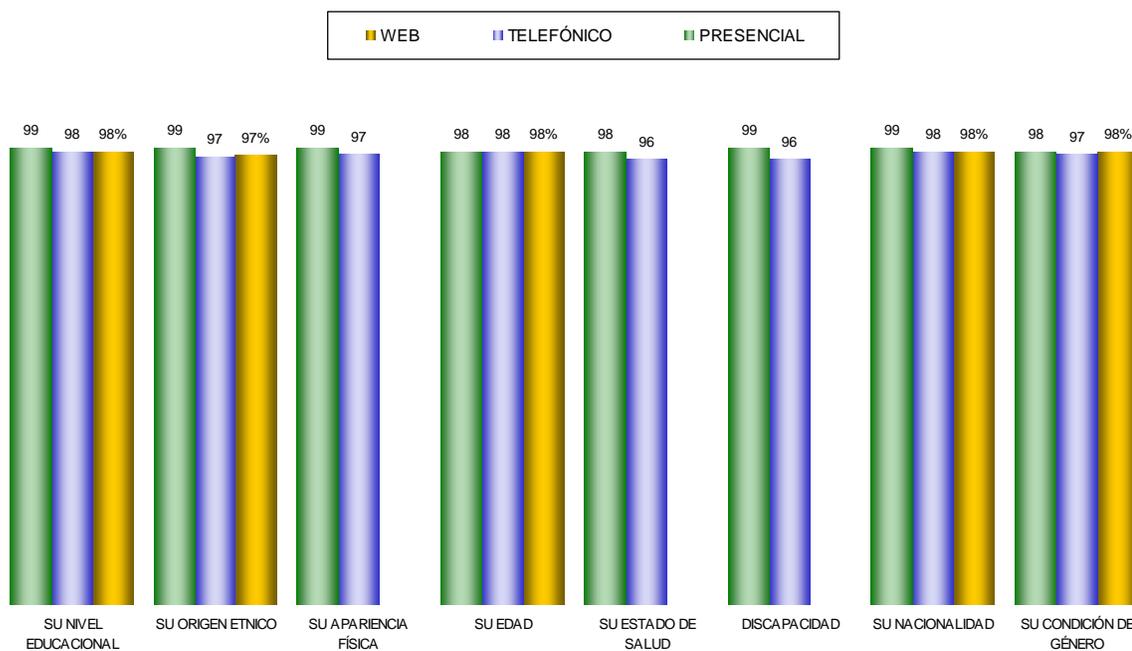


No obstante la actitud y disposición de los usuarios frente a la Institución es muy positiva. Si vemos el porcentaje de personas que recomendaría la Superintendencia de Salud a un tercero y el que la volvería a consultar, ambos siguen siendo muy altos, por sobre el 80%. Sobresale el cambio experimentado por el canal Web, que con su mejoramiento ha impactado en los indicadores de Lealtad.



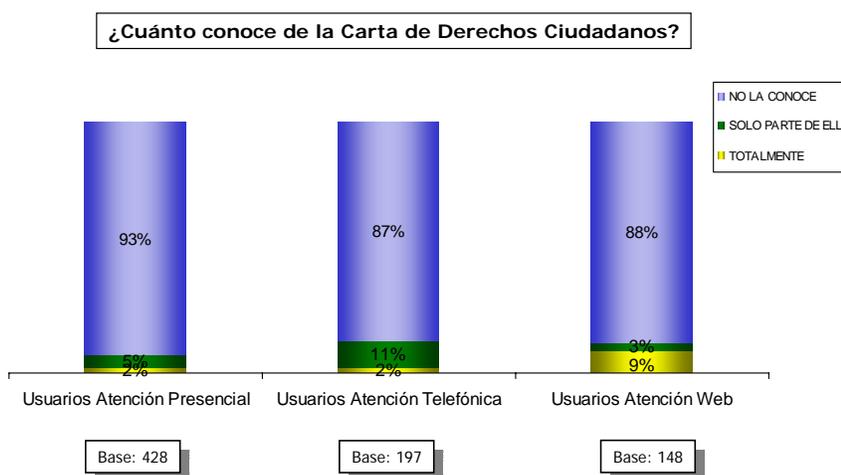
Respecto del trato igualitario, todos coinciden en que durante la atención, no percibieron ningún tipo de discriminación, como se puede apreciar en la gráfica siguiente. Esto habla muy bien de la Institución en su carácter social, y marca un parámetro en el sentido de garantizar a la población que la Superintendencia de Salud no hace diferencias entre sus usuarios y por lo tanto es una Institución de todos y para todos. Sin duda que este indicador es relevante para el posicionamiento de la imagen Institucional.

Percepción de Trato Igualitario



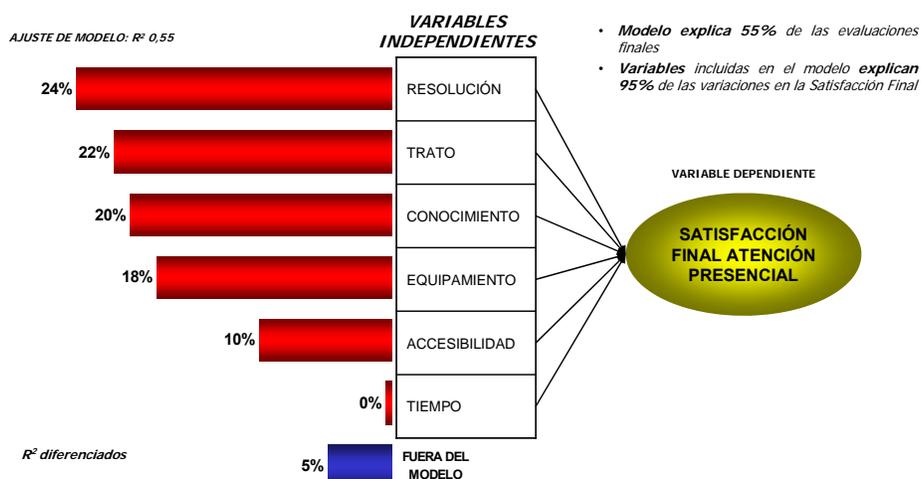
Base: 428

Sin embargo y relacionado con este dato, el nivel de conocimiento que tiene la población usuaria de la Superintendencia de Salud, respecto de la Carta de Derechos Ciudadanos es casi nulo. Sólo en los usuarios del canal Web se observa un grupo que dice conocerla totalmente. Considerando que la carta se entrega o está disponible para los usuarios que acuden a las oficinas y si a pesar de ello no marcan una diferencia con respecto a los demás canales, se debe aplicar un esfuerzo especial por darla a conocer en forma más directa y pedagógica.



Por su parte, el análisis de regresión lineal entrega la ponderación de las variables generales para la atención presencial, en donde se observa que la resolución de la consulta marca mucho la satisfacción global con la experiencia de servicio. No obstante aislando este factor, el trato al cliente y las competencias del personal de atención son relevantes a la hora de percibir el servicio global de la Institución.

Ponderación de las Variables de Servicio en la Calificación Global de la Atención en el Canal Presencial

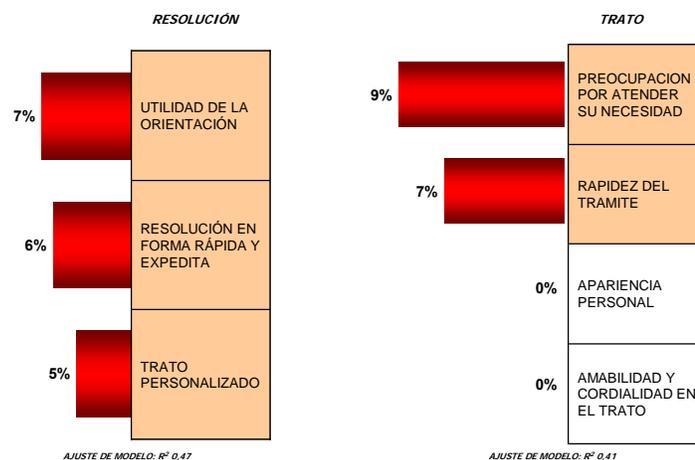




Esto significa que haciendo acciones de mejoramiento en estas dos variables, se producirá un alza en la percepción el servicio global de la Superintendencia de Salud.

A nivel específico, las variables en las que se debe actuar son la entrega de información y orientación útil para el usuario (recordemos que una de las principales expectativas de los usuarios es el que la Institución les diga “el camino que deben tomar”), y la rapidez de respuesta, puesto que en la mayoría de las consultas el tiempo apremia ya que se requieren soluciones asociadas a la salud y el usuario se encuentra en un estado de ansiedad alta.

Ponderación de las Variables Específicas en la Percepción del Servicio del Canal Presencial



El trato y la preocupación por el usuario son variables de alta sensibilidad para la persona, y que van de la mano de la percepción de cercanía e identidad, atributo débil en posicionamiento y la imagen Institucional. La Superintendencia de Salud siempre será percibida como un apoyo personal, alguien con quien cuentan siempre, al que se puede recurrir y estará dispuesto a ayudarme y defenderme. Ese es el centro de la relación entre el usuario y la Institución, y el este centro, el trato y la preocupación por la persona son dos elementos fundamentales.

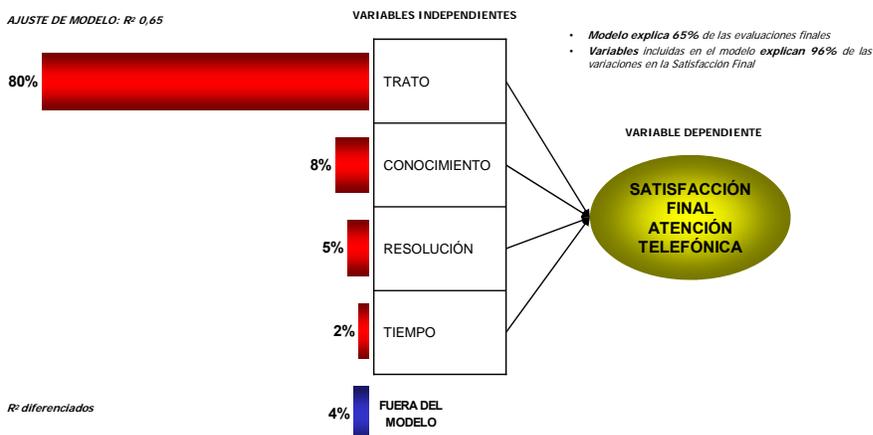
“Más que nada te explican los pasos a seguir, los pasos a seguir y usted va a hacer tal y tal cosa y... usted después va a hacer aquí y allá y uno da por hecho que te van a solucionar el problema, es uno la que se entrega a ellos: mire aquí esta mi problema, porque ¿qué más puede hacer uno?...”

“...sí, de momento que yo fui, que me indicaron todos los pasos a seguir... sí, considero que se están preocupando más de la gente, porque hay mucha gente que va... yo por ejemplo no tenía idea, como es primera vez que me pasó esto, no tenía idea de que tenía que ir a FONASA, ahora yo ya se los pasos a seguir, y yo misma le explico a mis compañeros, porque hay varios que se están cambiando, porque no solo fue a mí la que le pasó esto, también le pasó a otra compañera...”



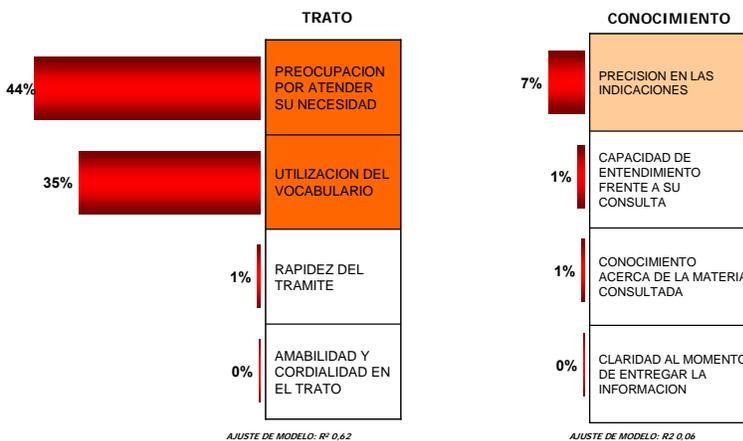
Por su parte el canal Telefónico tiene como único y gran ponderador, a la variable “Trato” que en este caso se traduce en la forma y estilo cómo el personal en contacto se relaciona con el usuario durante la consulta. En los canales de relación remota, el trato siempre es una variable sensible, ya que en la medida en que éste sea más cálido y acogedor para el usuario, mayor es la cercanía que él siente con la Institución.

Ponderación de las Variables de Servicio en la Calificación Global de la Atención en el Canal Telefónico



Específicamente, el trato importa en cuanto el personal en contacto es capaz de comprender la necesidad del usuario. Esto es de mucha relevancia dado que el usuario no siempre logra hacerse entender adecuadamente, si consideramos las grandes diferencias socioculturales de la población objetivo. Por lo tanto el usuario espera ser comprendido y guiado en su necesidad y requerimiento en forma clara.

Ponderación de las Variables Específicas en la Percepción del Servicio del Canal Telefónico

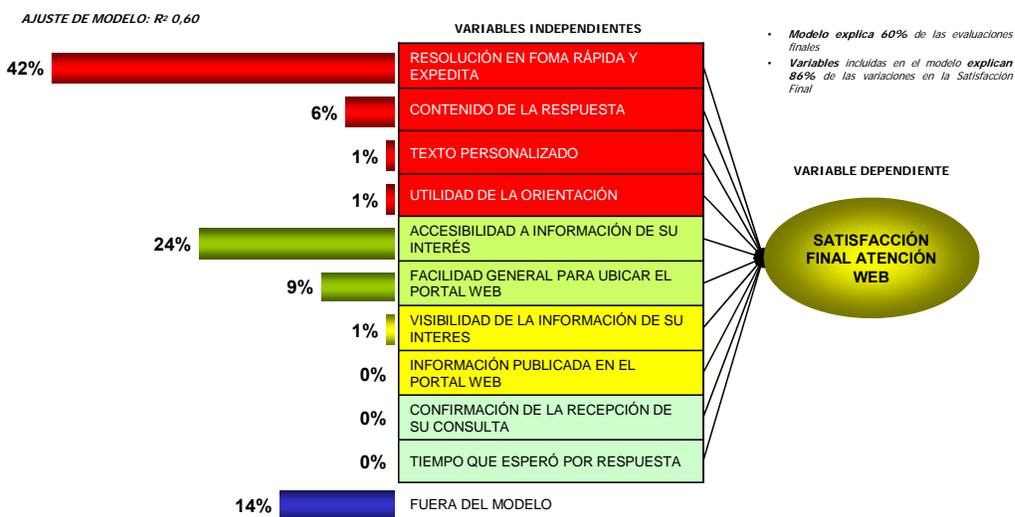


Por esta razón es que el lenguaje que utilice el personal con los usuarios debe ser claro y lo menos técnico posible, dada la diversidad educacional de la población objetivo, de tal manera de que el usuario entienda la información entregada y sepa exactamente lo que debe hacer.

“...no, no los entendí bien, porque él me habla con otras palabras y me gustaría que me hablaran con las palabras chilenas, porque yo lamentablemente llegué hasta quinto medio no más, hasta primero medio más bien dicho, y de ahí yo no seguí con la educación, yo me defiendo con los derechos que salen en la tele no más y reclamo lo justo y yo creo que tengo poca, ¿como se llama?, tengo poco conocimiento hacia a como se lleva una diligencia médica en el hospital, o sea me encuentro ignorante en esa parte... yo le expliqué lo del director y él me dijo que eso en verdad como no sé, no me gustó mucho las palabras de él, no me dejaron conforme...”

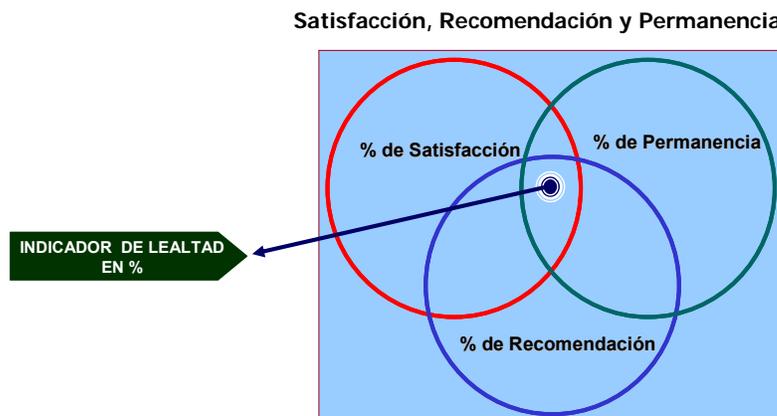
En el caso del Canal Web, la rapidez en la resolución es lo más importante. Es necesario considerar que los usuarios que utilizan este canal para realizar sus consultas, no mantienen contacto con una persona y por lo tanto la incertidumbre en relación a la efectividad del canal y a la capacidad de respuesta de la Institución son mayores que en los canales presencial y telefónico. Además los internautas son personas que valoran más el tiempo y por lo tanto la rapidez es un atributo determinante en la satisfacción con un servicio de relación remoto. El contenido de la respuesta también es determinante, puesto que de no venir completo o lo suficientemente claro, los obliga a volver a ponerse en contacto con la Institución y volver a esperar otro período para la aclaración.

Ponderación de las Variables de Servicio en la Calificación Global de la Atención en el Canal Web



3.7 Indicador de Lealtad de Usuarios (RAT)

El indicador de lealtad o de Recomendación Activa Total (RAT) es el que se obtiene de la intersección de la satisfacción global en nota máxima (7), la total disposición a recomendar proactivamente la Superintendencia de Salud a un tercero (Recomendación) y la total disposición a volver a consultar en la Superintendencia de Salud (Permanencia).



Este indicador genera tres niveles de usuarios según el puntaje de lealtad que obtiene la base de datos, los cuales jerárquicamente se ordenan según el nivel de fuga potencial que puedan tener. El primer grupo es el de los leales, sobre los cuales hay que aplicar acciones de mantención para evitar que el indicador de lealtad baje. El segundo grupo son los de la zona de desarrollo. Este segundo grupo requiere acción es de mejoramiento concretas y tangibles en aquellas variables que son determinantes en la satisfacción global o percepción general del servicio de la Institución. El último grupo es el de los menos leales y sobre el cual se trabaja para evitar la fuga. Son usuarios que requieren de acciones de mejoramiento más profundas para cambiar su opinión respecto del servicio de la Superintendencia de Salud.

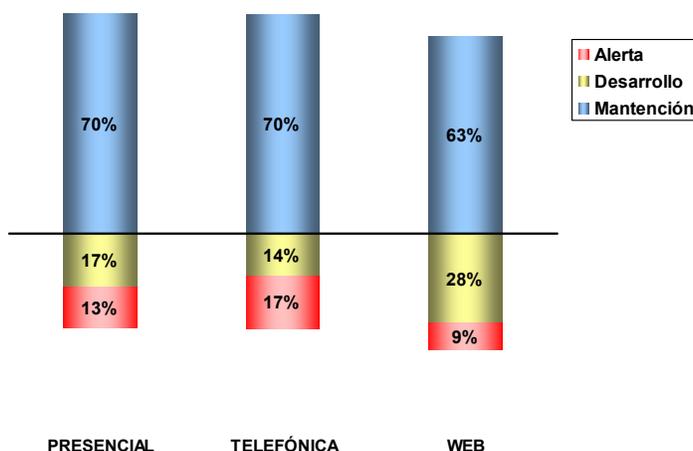
Acción de Mantención	X%	9 PUNTOS
Desarrollo	Y%	8 y 7 PUNTOS
Alerta evitar Fuga	Z%	MENOS DE 7 PUNTOS

Evidentemente que lo ideal es tener concentrada una masa crítica de usuarios en el primer nivel (los leales) o a lo sumo en el segundo, que es la zona factible de desarrollar y que con cualquier acción de mejoramiento en las variables determinantes del servicio, puedo moverlos a la zona de lealtad. Mientras menor sea el número de fuga, mejor es el escenario para la Institución.



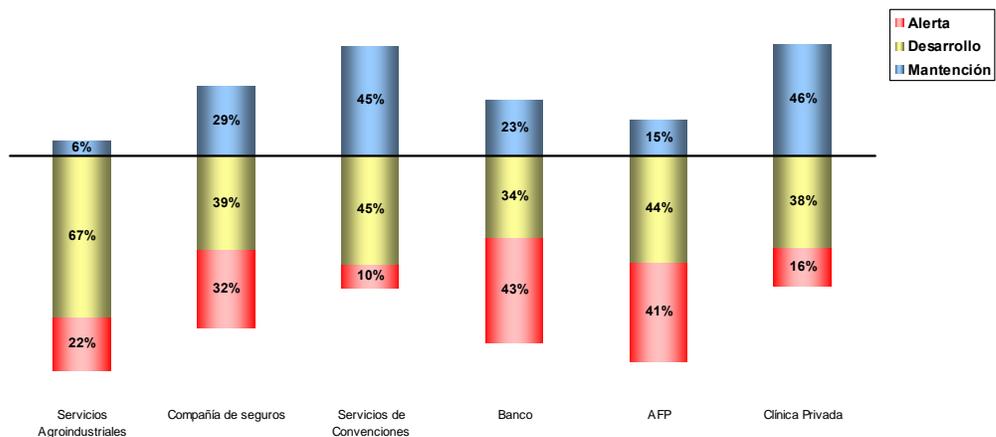
En el caso de la Superintendencia de Salud, el indicador de lealtad es excepcionalmente alto, con un 70% para el canal Presencial y Telefónico y 63% para el canal Web. Los otros indicadores también son auspiciosos, donde la zona de desarrollo concentra más usuarios que la zona de pérdida, la que no supera el 17% (canal telefónico).

Indicador de Lealtad Superintendencia de Salud

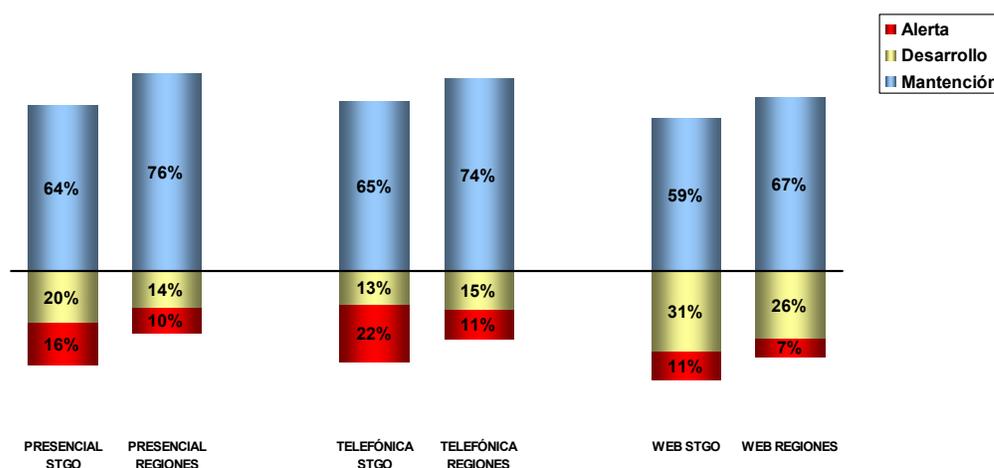


Como vemos en la gráfica comparativa siguiente, los indicadores de la Superintendencia de Salud están por sobre otros ejemplos de diferentes industrias. Esto indica que el camino de mejoramiento orientado a ofrecer al usuario una experiencia de servicio de calidad, que a emprendido la Institución, está generando resultados tangibles y válidos para la percepción del usuario final. Comparativamente, la Superintendencia de Salud ofrece un servicio de estándares similares a los de una clínica privada, considerando evidentemente las variables de servicio que puedan ser comparables.

Indicadores de Lealtad para Diferentes Servicios



A nivel nacional, el indicador de lealtad de la Superintendencia de Salud muestra algunas diferencias entre los usuarios de Santiago y los de Regiones, según sea el canal de relación con la Institución. Sin embargo en una mirada general de la gráfica siguiente los usuarios de regiones se muestran más leales que los de Santiago. Esto significa que a pesar de que los niveles de satisfacción se concentran más en las notas intermedias (5 y 6), tienden a ser más condescendientes con la institución que los acoge, ayuda y acompaña en un momento difícil. Con mayor razón el desarrollo del atributo de cercanía e identidad se hace prioritario puesto que eso consolidará la relación Institucional con su grupo objetivo.





3.8 Conclusiones del Capítulo

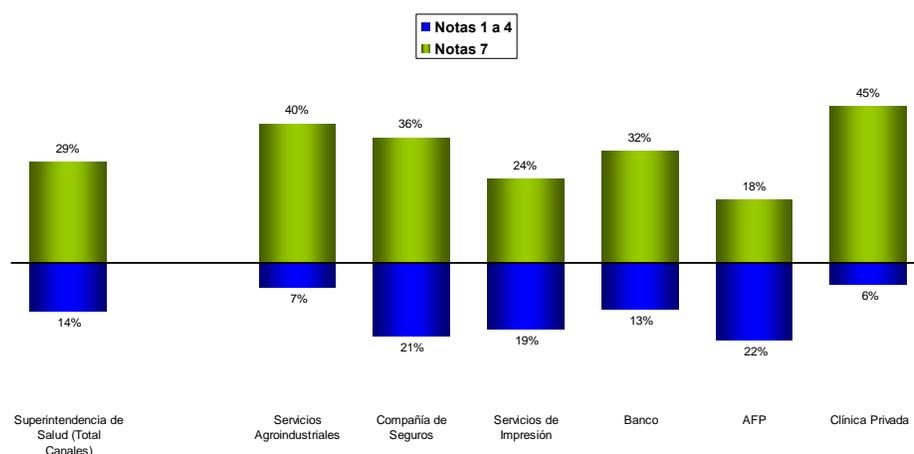
Un nivel de satisfacción moderado y mucho potencial de mejoramiento

- ❑ El nivel de satisfacción global de los usuarios con el servicio recibido por la Superintendencia de Salud, es moderado y la imagen de la Institución es mejor que la experiencia con el servicio. En todo caso esta brecha no supera los 9 puntos porcentuales y al menos 1 de cada tres usuarios califica su experiencia con la Institución, con nota 7. Lo más positivo es que el nivel de insatisfacción general no supera el 15%, por lo tanto existe una gran oportunidad de mejorar el nivel de excelencia ya que una masa crítica importante de los usuarios (57%), califica con nota 5 ó 6 su experiencia con el servicio.
- ❑ La superioridad que existe en el servicio de Región Metropolitana con respecto a Regiones, señala claramente el foco descentralizado que requiere el mejoramiento del servicio. Si bien el comportamiento de la curva es similar (lo que indica que el servicio debe mejorarse en las mismas prioridades a nivel nacional), el desarrollo de las tareas requerirán mayor énfasis y fuerza en regiones, para lograr un equilibrio en toda la red de atención.
- ❑ Si bien el estándar acostumbrado en empresas o instituciones de servicio, es mantenerse por debajo de los 10 puntos de insatisfacción, el nivel mostrado por la Superintendencia de Salud (14%) también es mejorable. Hay que considerar que es probable que este indicador de insuficiencia esté teñido por la resolución de la consulta del usuario que evalúa. No obstante la percepción de los usuarios al comparar la experiencia de servicio con otras instituciones, más del 60% considera que la experiencia de servicio de la Superintendencia de Salud es mucho mejor que otras que a tenido. Este indicador sugiere que sea medido de manera más específica en el siguiente estudio, mediante un ranking que permita identificar la posición que adquiere la Superintendencia de Salud dentro de otras Instituciones con las que deba ser comparada.



- La comparación de los resultados globales de la Superintendencia de Salud con otras empresas de servicio, muestra que a nivel de excelencia está por debajo de varias otras como los servicios agroindustriales, las compañías de seguros o una clínica privada, sin embargo está por sobre la AFP, industria que es particularmente más criticada. La excelencia es un estándar que se consolida con el tiempo a medida que la Institución en todas sus líneas de contacto con el cliente, va madurando la performance de servicio. En el caso de la Superintendencia de Salud, el proceso de cambio experimentado provoca un reinicio del sistema y esto genera desajustes de los logros alcanzados en el tiempo en cuanto a nivel de servicio. Sumado a esto, la incorporación de un nuevo segmento (afiliados a Fonasa), impacta en la cadena de valor y afecta los niveles de nota máxima. Es necesario en consecuencia, recuperar las mejores prácticas que había logrado como parte de su estilo de atención, y mejorar las variables determinantes de la satisfacción en cada situación de servicio, de acuerdo a las prioridades o focos de mejoramiento que propone el estudio.

Satisfacción Global para Diferentes Servicios



- Si bien comparando entre canales, la atención presencial deja un mejor recuerdo que el canal telefónico y Web a nivel global cuando los usuarios califican por imagen, la revisión de la experiencia señala que los niveles de satisfacción y los de insuficiencia, son muy similares. Esto significa que el servicio tiene un comportamiento homogéneo sin importar el canal por el que el usuario sea atendido. Evidentemente que cada cual tiene sus fortalezas y debilidades en cuanto a su desempeño específico, pero un resultado similar indica que el esfuerzo de mejoramiento debe aplicarse a todas las líneas de la organización, poniendo los énfasis y diferencias en las variables particulares que sean determinantes de la satisfacción global en cada canal.
- En términos evolutivos, la comparación con la medición del año anterior (2007) muestra que la mayoría de las variables de servicio experimenta una baja moderada en los niveles de satisfacción (notas 6 y 7), pero se mantiene con escasa diferencia en



la insatisfacción. Dejando fuera las variables que tienen mayores quiebres con respecto al año anterior, un comportamiento tan parejo hacia la baja, aunque leve, demuestra que los estándares de servicio se han relajado. Esta tendencia aparece cuando los sistemas de control y monitoreo de las rutas críticas en los procesos de servicio, dejan de hacerse o bajan su frecuencia habitual. Por lo tanto, junto con las acciones de mejoramiento, deben rehabilitarse los programas de monitoreo continuo. Sistemas simples como hacer un mapa del flujo de cada proceso, identificar las rutas críticas y establecer un mecanismo de control de determinados indicadores clave, generan de inmediato un Sistema de alerta Temprana (SAT) que permite aplicar acciones correctivas en forma oportuna.

- No obstante lo anterior, merece una mención especial el mejoramiento que demuestra entre un año y otro, el canal Web. En este sentido y considerando que los objetivos Institucionales son extender los brazos para llegar a toda la población (desarrollo del atributo de cercanía), el canal Web puede transformarse en una alternativa eficiente de relación con los usuarios. Por este motivo recomendamos que sea considerado un foco de mejoramiento en su totalidad, incorporando también la información específica que para este canal aporta el estudio, respecto de su diseño y las dificultades de usabilidad que arrojó el laboratorio aplicado al sitio Institucional.





Las oportunidades y los focos de mejoramiento

- ❑ Las variables del servicio que se identifican como oportunidades o focos de mejoramiento, nacen del cruce de sus niveles de satisfacción e insatisfacción, y la ponderación que tiene cada una para explicar la satisfacción global. Esto significa que si hacemos una acción para intervenir esas variables que más ponderan, se genera un impacto positivo en la satisfacción global.
- ❑ De acuerdo a esto, las oportunidades y focos de mejoramiento son:

<i>Atención Presencial</i>		
Sat.	Insat.	Ranking de Variables que Explican la Satisfacción Global
44%	11%	⊕ Utilidad de la orientación
41%	14%	⊕ Resolución en forma rápida y expedita
46%	8%	⊕ Trato personalizado
48%	8%	⊕ Preocupación por atender su necesidad
47%	1%	⊕ Rapidez del trámite
45%	9%	⊕ Capacidad de entendimiento frente a su consulta
37%	7%	⊕ Información o folletería en oficinas

<i>Atención Telefónica</i>		
Sat.	Insat.	Ranking de Variables que Explican la Satisfacción Global
38%	12%	⊕ Preocupación por atender su necesidad
43%	5%	⊕ Utilización de vocabulario adecuado
37%	14%	⊕ Precisión en las indicaciones

<i>Atención Web</i>		
Sat.	Insat.	Ranking de Variables que Explican la Satisfacción Global
34%	24%	⊕ Resolución en forma rápida y expedita
42%	4%	⊕ Accesibilidad a información de su interés
53%	3%	⊕ Facilidad general para ubicar el portal Web
35%	20%	⊕ Contenido de la respuesta

⊕ **Prioridad alta**
⊕ **Prioridad media**





La lealtad de los usuarios, un logro sobresaliente

- ❑ Los usuarios de la Superintendencia de Salud demuestran tener cariño y apego con la Institución. Esto se comprueba porque a pesar de tener claridad al momento de la crítica, y discriminar lo bueno de lo malo de manera espontánea, se declaran leales a la marca en niveles que superan lo observado en otras experiencias de medición de lealtad para empresas de diversa índole.
- ❑ En el análisis de lealtad o indicador RAT (Recomendación Activa Total), la Superintendencia de Salud muestra un índice de lealtad por sobre el 60% en el caso de usuarios del canal Web y 70% en usuarios de los canales Presencial y Telefónico. Para otras compañías de servicio, este indicador pocas veces supera el 40%.
- ❑ La zona de desarrollo está compuesta por quienes no son tan incondicionales a la Institución, pero que valoran el servicio y reconocen las fortalezas siendo menos críticos. Un buen resultado de indicador de lealtad, es que la masa crítica si no se concentra en los más leales, debe concentrarse en esta zona que con acciones de mejoramiento eficaces, rápidamente se traslada al grupo de los más leales. Debido a que la masa crítica la componen los leales, los indicadores de la zona de desarrollo para la Superintendencia de Salud son tranquilizadores, especialmente para los usuarios de la Web. Los esfuerzos para el mejoramiento en general, si son eficaces, aportarán a nutrir la zona de lealtad hacia la Institución.
- ❑ Este resultado tan sobresaliente dentro de la industria de los servicios, demuestra que el camino asumido por la Superintendencia de Salud está en una ruta correcta que debe mantener e intensificar en pro de consolidar los logros y superar las falencias. Las zonas en que se ha impactado como es el caso de la intervención en la imagen física de los puntos de atención a clientes, benefician la percepción de la Marca y la posicionan con atributos fuertes que son reconocidos por la mayoría. Estos alcances deben mantenerse cautelados, puesto que constituyen un paraguas que apaña el efecto de las resoluciones negativas o desfavorables al usuario y minimiza el impacto que esto tiene en la satisfacción y percepción del servicio que entrega la Superintendencia de Salud.
- ❑ En lo inmediato, se recomienda iniciar un proceso de mejoramiento global, en donde se ponga mayor énfasis en las variables identificadas como determinantes en la satisfacción y generando un cambio que logre el equilibrio a nivel nacional. La meta en este sentido es que la Superintendencia de Salud sea la misma en cualquier parte del país.





IV

Evaluación de Gestión del Personal en Contacto

Evaluación de Atención Presencial

Evaluación de Atención Telefónica

Evaluación de Atención Web

Conclusiones del Capítulo

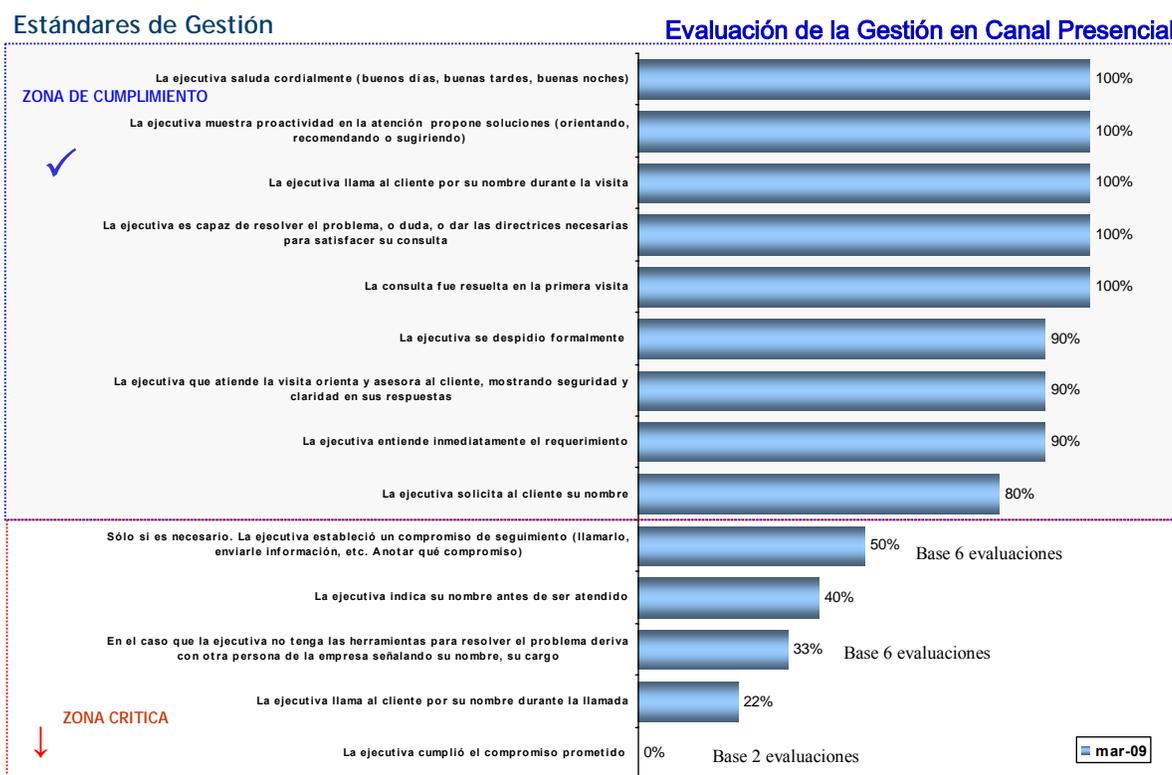




La medición de estándares de gestión del personal en contacto, permite conocer las debilidades en el servicio y las brechas específicas entre la performance diseñada por la Institución y el resultado real aplicado en la gestión del personal día. Se mide mediante la técnica de cliente incógnito y cada experiencia se registra en un a pauta que mide cumplimiento de estándares (con una escala dura de “cumple o no cumple”) y la presencia de conductas críticas (que se mide mediante una escala de 3 puntos con nula, moderada y alta presencia de la conducta descrita).

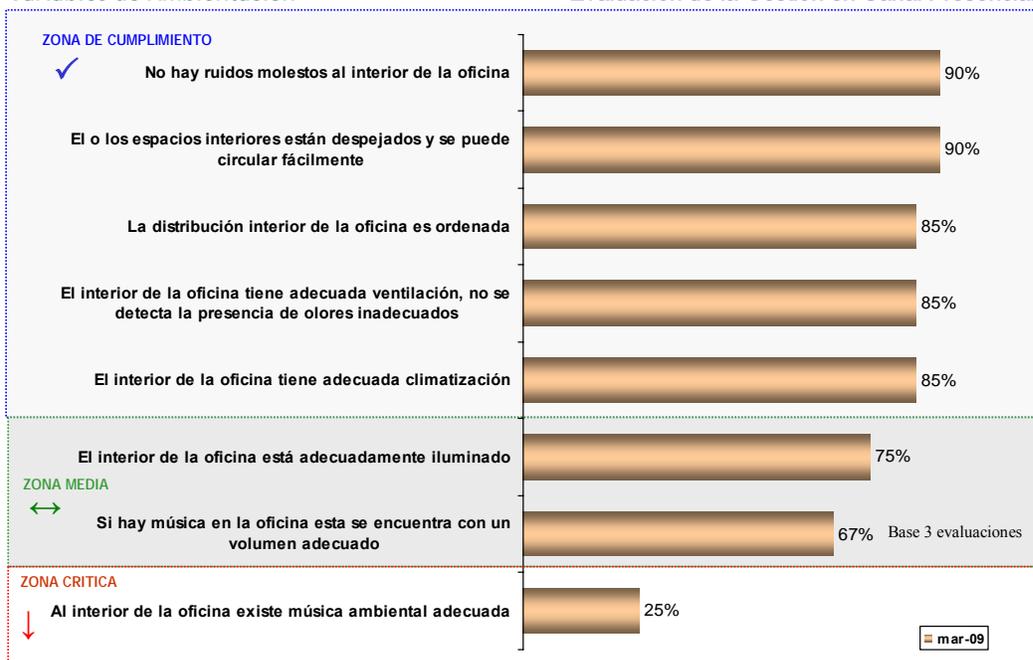
Los resultados de la gestión del personal de la Superintendencia de Salud en los tres canales de atención son sorprendentes en lo positivo, por los altos niveles de cumplimiento que logran.

4.1 Evaluación de Gestión en Atención Presencial



VARIABLES DE AMBIENTACIÓN

Evaluación de la Gestión en Canal Presencial

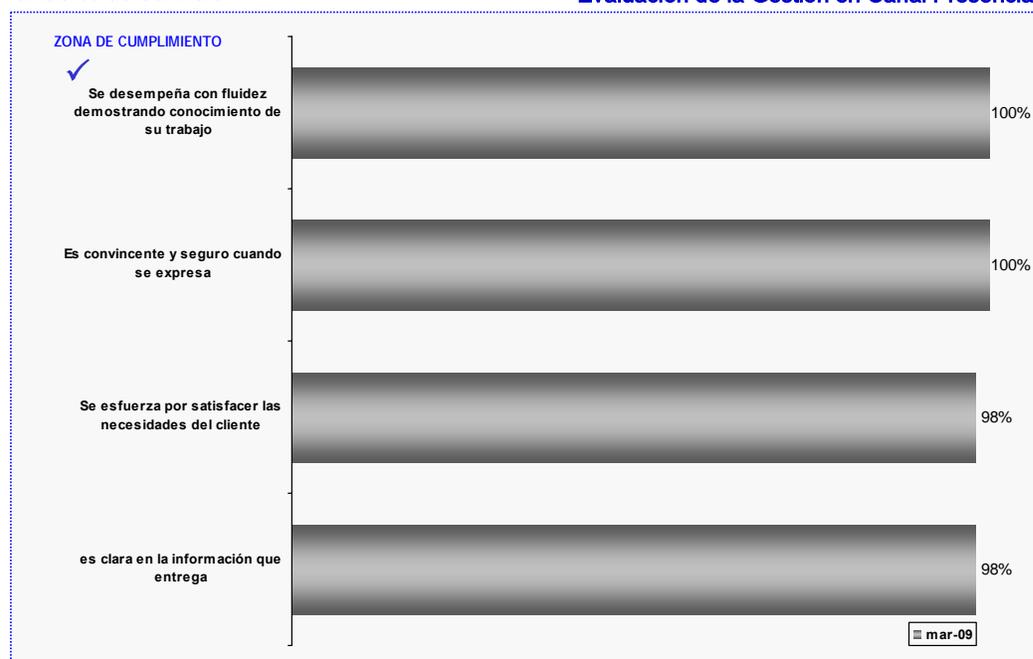


Base 10 evaluaciones

En el estándar "si hay música en la oficina esta se encuentra con un volumen adecuado", no aplica ya que no hay música

VARIABLES DE SERVICIO

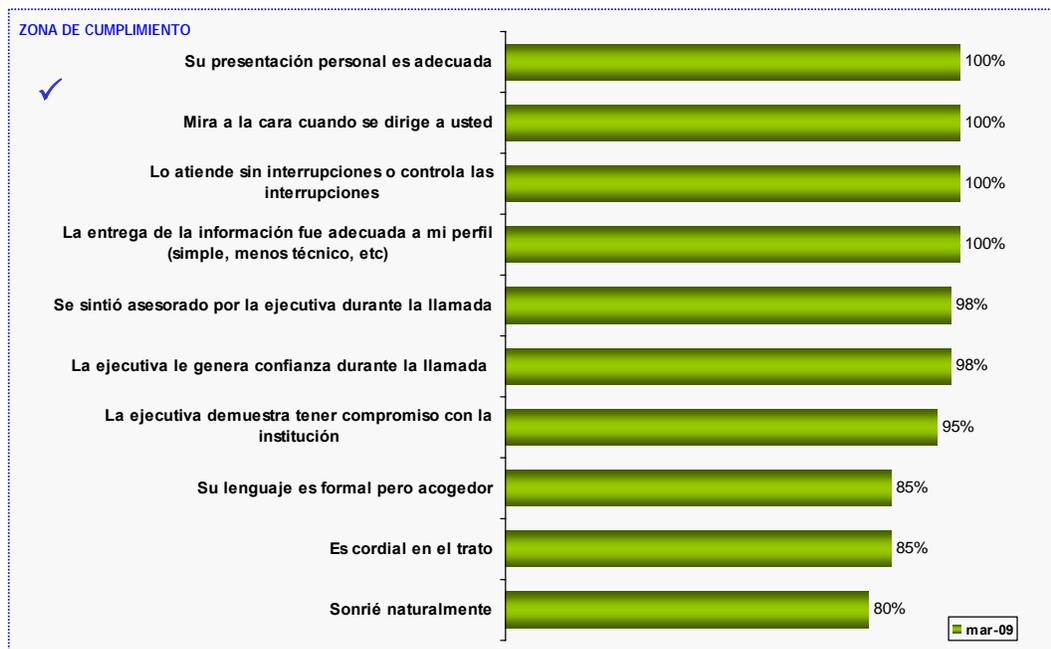
Evaluación de la Gestión en Canal Presencial



Base 10 evaluaciones

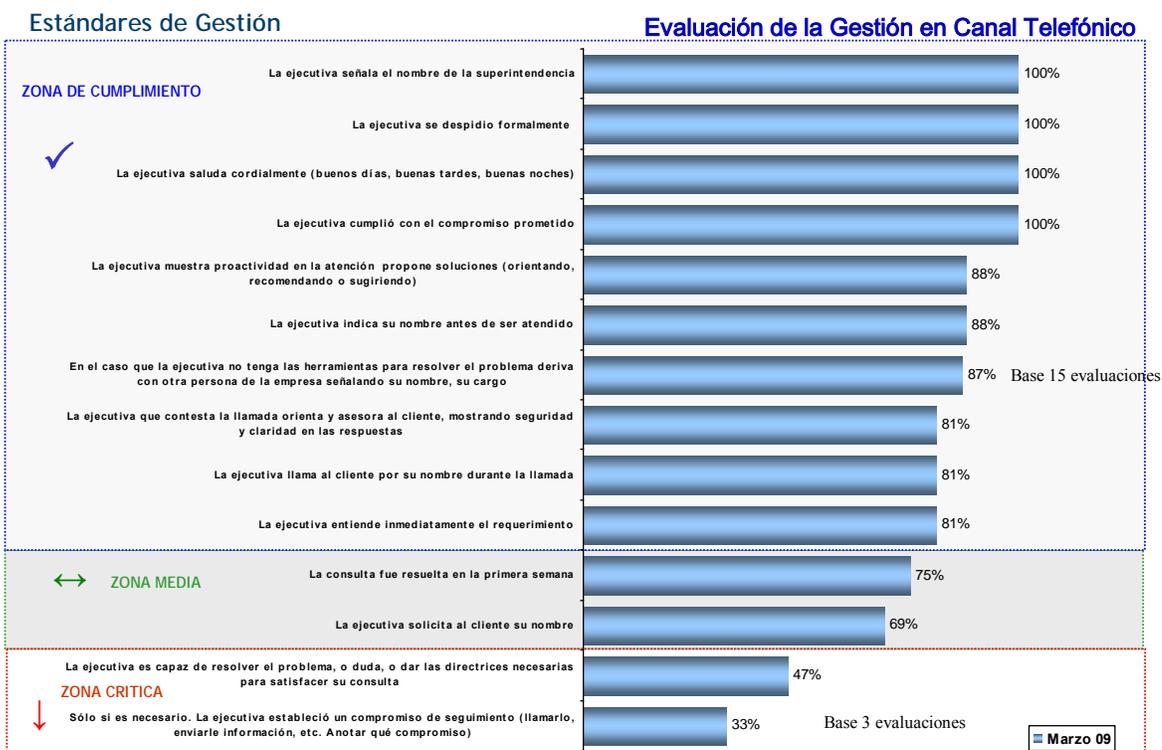
VARIABLES RELACIONALES

Evaluación de la Gestión en Canal Presencial

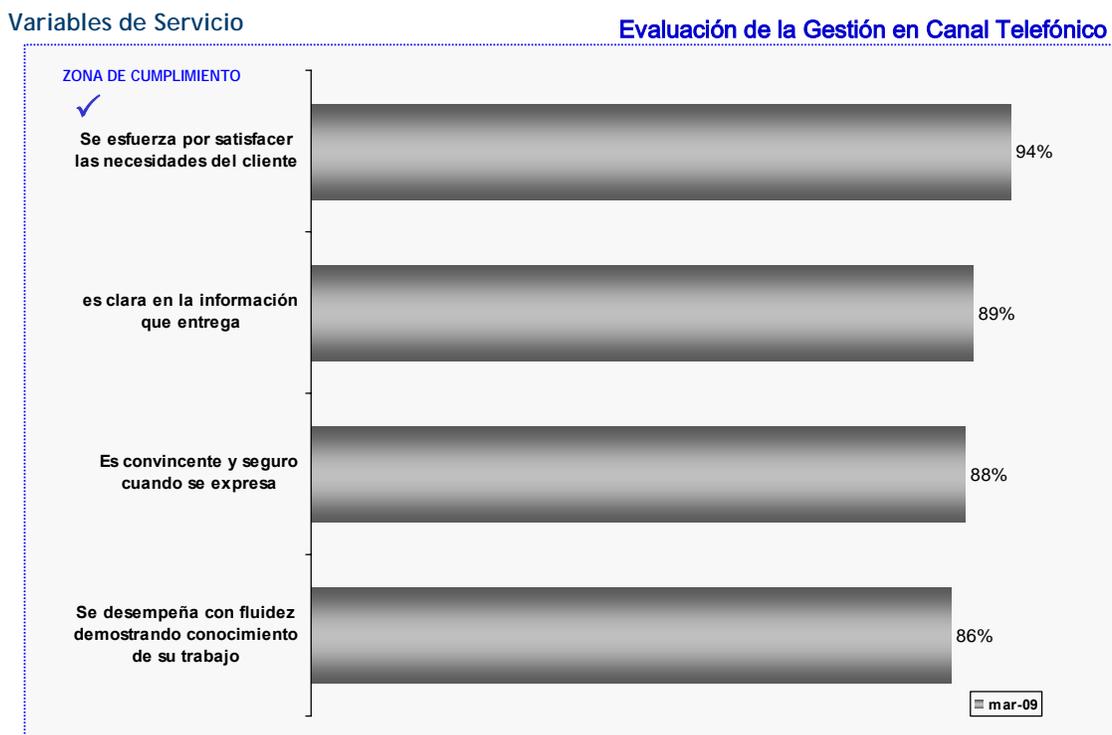


Base 10 evaluaciones

4.2 Evaluación de Gestión en Atención Telefónica



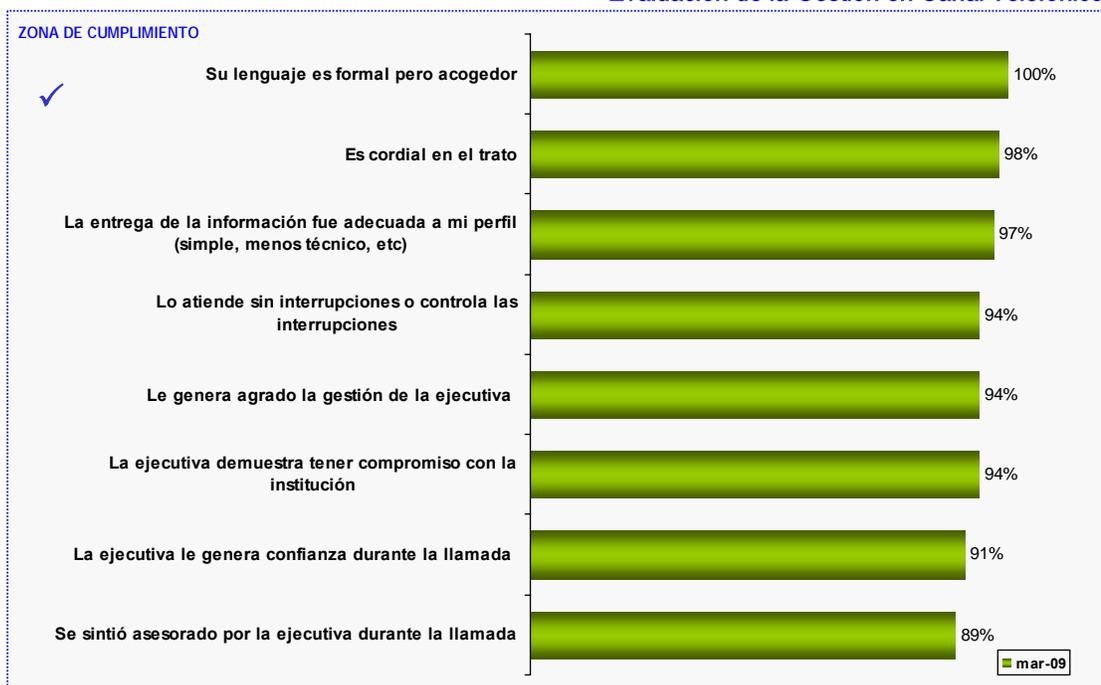
Base 16 evaluaciones



Base 16 evaluaciones

Variables Relacionales

Evaluación de la Gestión en Canal Telefónico





4.3 Evaluación de Gestión en Atención Web





4.4 Conclusiones del Capítulo

La evaluación de gestión del personal en contacto en los diferentes canales de atención, es positiva y demuestra que la cultura de la calidad y orientación al usuario ese ha ido incorporando en el la última línea de servicio al cliente. Es importante considerar mecanismos de monitoreo y control de estos estándares, de tal manera que el personal le asigne al importancia que tiene su rol y desempeño, en la cadena de valor del servicio que presta la Superintendencia de Salud a la comunidad.

Aunque los resultados son de alto cumplimiento, existen excepciones puntuales que deben ser consideradas en un plan de mejoramiento que contenga refuerzos en la capacitación del personal. El estilo de trato es una de las variables más sensibles y que aporta a la imagen Institucional, por lo cual no sólo debe ser cautelada para mantener el posicionamiento, sino que también en beneficio de construir una marca más cercana y que identifique a los usuarios en toda su amplia diversidad.

“Yo pienso que en el momento, aparte de la persona encargada debería haber un psiquiatra o un psicólogo o un orientador porque a ti te dejan esperando con una secretaria, en un pasillo y estás con problemas de pánico o con cualquier tipo de enfermedad, entonces tu necesitas una mano que te acoja que no sea tan frío el sistema. Alguien que tenga los parámetros, la persona con que tú hablas que este preparada para lo que tú vas. Porque yo estuve como una hora y yo no... le decía una cosa y le decía otra cosa... uno está mal... Uno cuando llega ahí esta mal entonces tú necesitas a alguien que te ampare en el fondo...”

El sentimiento de desamparo es uno de los predominantes en la relación del usuario con la Institución. En este sentido el valor de la persona como representante de la Superintendencia de Salud, adquiere un rol que supera lo meramente transaccional que puede ser un trámite en una institución del estado y pasa a ser la persona de confianza a la que se le va a pedir ayuda. Por lo tanto los programas de mejoramiento del servicio que estén destinados al personal, deben tener incorporada la variable relacional y comunicacional como prioritaria.

“Es un servidor público... el encargado es bien carismático, te da la confianza como para hablar..., él me trató bien, me acogió bien pero hizo otro rol que no le corresponde, no se si me entiendes... el rol de ampararme, acogerme, decirme que no me preocupara, que las cosas iban a solucionarse; hizo lo que debería haber hecho otra persona antes que él, porque que él tenía que derivarme aunque me tratará bien..., le estoy quitando tiempo a las personas que están atrás. Y estuvo conmigo más de una hora...”





lo que pasa, lo que viene

