



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE PROCESOS, GESTIÓN Y ATENCIÓN  
INTEGRAL DE COMPÍN**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**

**SEBASTIÁN EDUARDO ABARCA ABARCA**

**PROFESOR GUÍA:  
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
JULIO ÁLVARO MÁNQUEZ VÁSQUEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2022**

## RESUMEN

### TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE PROCESOS, GESTIÓN Y ATENCIÓN INTEGRAL DE COMPÍN

Día a día las empresas e instituciones se enfrentan a diferentes preguntas, como, por ejemplo: ¿cómo generar lealtad en sus clientes?, ¿De qué manera lograr fidelizarlos?, ¿Cómo tener clientes satisfechos?, entre otras, preguntas que pueden parecer simples, pero que representan un gran desafío en la actualidad. En este sentido, el servicio al cliente desde hace un tiempo, paso de ser un simple eslabón de un proceso operativo a transformarse en una pieza clave y un atributo diferenciador para las empresas paso a ser un atributo diferenciador para las empresas.

Es por esta razón que cada vez se hace más necesario contar con sistemas integrados de atención al cliente, donde la multicanalidad y los modelos de atención juega un papel relevante ya que los clientes necesitan contar con información disponible por distintos canales, Web, Call Center, en forma presencial y que se el quien elija por donde necesita obtener respuesta a sus inquietudes.

Este documento presenta una propuesta de transformación a nivel de procesos, modelos de atención y multicanalidad para La Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez, más conocida como Compín. La propuesta tiene como punto de partida los resultados obtenidos de las encuestas de percepción donde lograremos identificar, las experiencias de los clientes en las distintas interacciones que ha tenido con el servicio.

Hoy en día, Compín, es uno de los servicios públicos con más baja evaluación por parte de los usuarios que han ocupado el servicio, logrando una NPS para el 2019 de un 9% de satisfacción neta y con una calificación igualmente baja para los distintos canales de atención.

Por esta razón, la propuesta se basa en un análisis detallado de situación actual de journey del cliente en los distintos canales que interactúan con Compín ya sean de atención presencial, remota, de autoservicio y como el proceso detrás de cada una de las gestiones demandadas por los clientes, impactan en la percepción final de estos. El objetivo principal de identificar los quiebres y alternativas de mejora para lograr ofrecer al cliente una experiencia omnicanal sin brechas visibles o aparentes en el uso de los distintos canales de atención.

La metodología desarrollada cuenta con 12 etapas las que abarcan desde un análisis profundo la situación actual de Compín, hasta las propuestas de mejora e implementación de estas, cubriendo así todas las dimensiones necesarias para realizar nuestro proyecto de transformación.

El resultado esperado del proyecto una vez implementado es aumentar la satisfacción final de los usuarios del servicio que presta Compín escalándolo a 50% de satisfacción Neta en los próximos tres años y también reducir al menos en un 50% los tiempos de respuesta de los requerimientos solicitados por los usuarios del servicio.

## DEDICATORIA

*A mis amadas hijas Josefa, Colomba y Dominga, a mi gran amor María Paz y por último a mi madre que ya no está con nosotros, pero vivirá en mi corazón siempre.*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradecer a Dios por permitirme la oportunidad de realizar este Magíster.

Agradecer a María Paz, por todo su apoyo, comprensión y amor durante todo este proceso, sin ella no hubiese sido posible.

A mis queridas hijas, por todo el sacrificio y entendimiento durante todo este tiempo, les debo muchos fines de semana.

Quiero también agradecer a mi familia Ortiz Márquez, por todo el apoyo que me han brindado todos estos años y el infinito amor que me han entregado.

A mi equipo de trabajo, por ser un cúmulo de constante energía, motivación y de apoyo en estos últimos meses.

A mi tío Pedro Abarca, por ser un ejemplo en mi vida de constancia, perseverancia y pasión por lo que amas.

Finalmente, agradecer a mi madre Ema Rubilar por su infinito amor, por todas sus enseñanzas, valores y principios que hoy en día definen la persona que soy.

A todos, infinitas gracias

**Sebastián Abarca Abarca**

**TABLA DE CONTENIDO**

- 1. INTRODUCCIÓN..... 1
- 2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ..... 2
  - 2.1 COMPÍN ..... 2
  - 2.2 MISIÓN INSTITUCIONAL..... 2
  - 2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS COMPÍN ..... 2
  - 2.4 PRINCIPALES FUNCIONES DE COMPÍN..... 3
  - 2.5 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL ..... 3
  - 2.6 INFRAESTRUCTURA..... 3
- 3. MERCADO Y TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA ..... 3
- 4. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y PREGUNTAS CLAVES ..... 5
- 5. ALCANCES DEL TEMA..... 5
- 6. OBJETIVO GENERAL ..... 6
- 7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS ..... 6
- 8. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO ..... 6
- 9. MARCO TEÓRICO..... 6
  - 9.1 DEFINICIONES ..... 7
    - 9.1.1 Calidad..... 7
    - 9.1.2 Servicio ..... 7
    - 9.1.3 Experiencia cliente ..... 7
  - 9.2 MODELOS CON ENFOQUE EN CLIENTES..... 8
    - 9.2.1 SERVQUAL - Gestión de Calidad del Servicio..... 8
    - 9.2.1 CRM Gestión de Relación con los clientes ..... 9
    - 9.2.2. CEM - Gestión de las Experiencias de los Clientes..... 9
- 10. METODOLOGÍA..... 11
- 11. SITUACIÓN ACTUAL ..... 11
  - 11.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... 11
  - 11.2 UNIDADES Y COMPOSICIÓN INTERNA ..... 13
  - 11.3 TIEMPOS DE GESTIÓN DEL SERVICIO..... 15
  - 11.4 ANÁLISIS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS COMPÍN ..... 17
    - 11.4.1 Misión Compín ..... 17
    - 11.4.2 Misión Propuesta..... 18

11.4.3	Análisis de la Visión de Compín.....	18
11.4.4	Visión Propuesta.....	19
11.4.5	Análisis de los objetivos estratégicos .....	19
11.4.6	Propuesta de objetivos estratégicos.....	20
11.5	ACTUALES CANALES Y PLATAFORMAS DE ATENCIÓN .....	21
11.5.1	Canal Presencial.....	21
11.5.2	Canal WEB.....	21
11.5.3	Canal Telefónico.....	22
12.	ESTUDIOS.....	23
12.1.	ESTUDIOS DE PERCEPCIÓN DE CLIENTE.....	23
12.1.2.	Conclusión.....	28
12.2.	ESTADÍSTICA DE LICENCIAS MÉDICAS DE ORIGEN COMÚN .....	29
12.2.1	Licencias Médicas y Distribución por Rango Etario.....	29
12.2.2	Licencias Médicas Rechazadas.....	30
13.	PROCESO INTERNOS .....	32
13.1	RESOLUCIÓN DE LICENCIA MÉDICA TRABAJADOR AFILIADO A FONASA .....	32
13.1.1	Descripción de Etapas .....	33
13.2	RESOLUCIÓN DE RECLAMOS PRESENTADOS EN CONTRA DE UNA ISAPRE. ....	36
13.3	TIEMPOS DE GESTIÓN DE LICENCIA MÉDICA .....	38
13.4	CONCLUSIONES .....	39
14.	PLAN DE CALIDAD .....	40
14.1	REDISEÑO DE PROCESOS INTERNOS.....	41
14.2.	CANALES DE ATENCIÓN.....	44
14.2.1	APP .....	45
14.2.2	Web.....	45
14.2.3	Contact Center.....	47
14.2.4	Sucursal.....	49
14.3	CONCLUSIÓN .....	50
15.	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO .....	51
15. 1	MODELO ACTUAL DE DESEMPEÑO.....	52
15. 2	MODELO PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO .....	55
15.2.1	Modelo Propuesto para Desempeño del funcionario.....	55
15.2.2	Modelo Propuesto para desempeño Jefaturas.....	58
15. 3	CONCLUSIÓN .....	59
16.	PLAN COMUNICACIONAL .....	60
16. 1	OBJETIVO GENERAL .....	60

16. 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	60
16. 3 ESTRATEGIA COMUNICACIONAL .....	61
16. 4 PÚBLICO OBJETIVO.....	61
16.4.1 Mapeo del Público Objetivo.....	61
16.5 IDEA FUERZA .....	63
16.5 CANALES DE COMUNICACIÓN .....	63
16.5.1 Redes Sociales.....	63
16.5.1 Pagina Web.....	66
16.5.2 Email.....	66
16. 6 DETALLE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN COMUNICACIONAL.....	67
16.6.1 GLOSARIO KPIS.....	68
17. MODELO ACTUAL VS MODELO PROPUESTO .....	68
17.1 CUADRO COMPARATIVO .....	69
17.2 BENEFICIOS DEL MODELO PROPUESTO.....	69
18. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	71
18.1 BENEFICIOS .....	71
18.2 COSTOS.....	75
18.3 INVERSIÓN INICIAL.....	75
18.4 FLUJO ECONÓMICO PROYECTADO .....	76
19. CUADRO MANDO INTEGRAL .....	77
20. CONCLUSIONES.....	79
21. BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS.....	82
ANEXO A.....	82
ANEXO B.....	83
ANEXO C.....	83
ANEXO D.....	84
ANEXO E.....	85
ANEXO F.....	85
ANEXO G.....	86

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Alcances del tema "Centro Cliente" .....	5
Ilustración 2 Metodología .....	11
Ilustración 3 Organigrama Minsal.....	12
Ilustración 4 Unidades Compín .....	13
Ilustración 5 Tiempos de Gestión por licencia .....	16
Ilustración 6 Web milicencia.cl .....	22
Ilustración 7 Distribución encuesta satisfacción .....	24
Ilustración 8 Fortalezas y Debilidades .....	28
Ilustración 9 Flujo actual Compín .....	33
Ilustración 10 Flujo actual Compín .....	36
Ilustración 11 Detalle tiempos de gestión licencias .....	3838
Ilustración 12 Viaje del cliente .....	40
Ilustración 13 Rediseño de flujo Tramitación licencia 1 .....	41
Ilustración 14 Rediseño de flujo Tramitación licencia 2 .....	42
Ilustración 15 Rediseño de flujo Tramitación licencia 3 .....	42
Ilustración 16 Rediseño de flujo Tramitación licencia 4 .....	43
Ilustración 17 Nuevo Flujo de gestión .....	44
Ilustración 18 Modelo de Atención integral.....	48
Ilustración 19 Junta Calificadora Servicio Salud Rancagua .....	52
Ilustración 20 Ciclo desempeño actual Compín.....	53
Ilustración 21 Propuesta Ciclo desempeño .....	55
Ilustración 22 Propuesta Pauta de evaluación.....	56
Ilustración 23 "Propuesta Ciclo desempeño jefatura" .....	58
Ilustración 24 Matriz influencia & interés Compín .....	62
Ilustración 25 Uso de redes sociales Chile.....	64



## Índice de Tablas

Tabla 1: Cuadro de Licencias Médicas 2019.....	4
Tabla 2 Análisis Estudio Percepción “Áreas evaluadas”.....	24
Tabla 3 Análisis Estudio Percepción “Canales” .....	26
Tabla 4 Análisis Estudio Percepción “Imagen del servicio” .....	27
Tabla 5 Licencias médicas tramitadas 2015-2019.....	29
Tabla 6 Distribución por rango etario.....	30
Tabla 7 Número de licencias médicas rechazadas años 2015-2019.....	31
Tabla 8 Distribución de rechazos por rango etario .....	31
Tabla 9 Evolución de rechazos últimos 3 años .....	31
Tabla 10 Tramites presenciales Compín.....	46
Tabla 11 Propuesta mejoras web.....	46
Tabla 12 Propuesta Modelo de Atención telefónico e implementación .....	49
Tabla 13 Propuesta Modelo de Atención Presencial.....	50
Tabla 14 Propuesta objetivos y ponderación.....	59
Tabla 15 Implementación Plan comunicacional.....	67
Tabla 16 Cuadro comparativo modelos .....	69
Tabla 17 Detalle beneficios.....	72
Tabla 18 Detalle beneficios.....	72
Tabla 19 Cargos y Sueldos.....	73
Tabla 20 Valoración de Ausentismo .....	74
Tabla 21 Flujo Proyectado ausentismo .....	74
Tabla 22 Flujo Proyectado disminución gastos movilización .....	74
Tabla 23 Flujo de Beneficios proyectados .....	75
Tabla 24 Flujo de Costos proyectados .....	75
Tabla 25 Inversión tecnológica.....	76
Tabla 26 Inversión en formación.....	76
Tabla 27 Flujo de Caja proyección a 5 años .....	77

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día el servicio al cliente toma cada día más fuerza dentro de las organizaciones que deben lidiar con clientes que, manejan gran cantidad de información respecto de sus preferencias, son exigentes en relación con lo que esperan obtener, el consumidor de hoy en día está realmente interesado en el valor que le aportará el producto o servicio que busca. Es por ello que actualmente las organizaciones de cualquier tipo están viendo con particular interés el diseñar y entregar experiencias de servicios memorables a sus clientes con el objetivo de lograr diferenciarse de sus competidores, sin embargo, muchas veces desconocen o no dan importancia suficiente a la relación que existe entre la medición y gestión de dichas experiencias con sus resultados corporativos y en el caso de instituciones públicas el impacto social que estas pueden generar.

Poco a poco están siendo incorporadas en las instituciones métricas como NPS, que permiten medir los grados de recomendación y lealtad con las instituciones y compañías, pero con resultados dispares, principalmente porque las empresas e instituciones no adecuan sus procesos, modelos y herramientas que permitan accionar los hallazgos a partir de los resultados de estas métricas.

En este sentido, cada vez se hace más necesario contar con alternativas para la atención y sistemas integrados, pues, cada punto de contacto con la compañía es una experiencia que impacta en la percepción de los clientes. Los clientes necesitan contar con información disponible por distintos canales, ya sea Web, Call center, canal presencial y que en todos ellos la experiencia sea memorable.

Por otro lado, el constante avance tecnológico y el rápido acceso a internet, Smartphone, Tablet y otros dispositivos que facilitan la comunicación en línea de las personas, presentan oportunidades y desafíos para las distintas empresas tanto privadas como públicas a la hora de comunicarse con los clientes. En la actualidad según los resultados del INSC (índice Nacional de Satisfacción de clientes) el sector público es uno en donde más brechas significativas existen en relación con la experiencia de los clientes actualmente el indicador es 16% de insatisfacción. Es por esto se hace necesario implementar un modelo de gestión integral que acerque a los usuarios con las instituciones públicas, trabajando en la experiencia del cliente de manera transversal con información homogénea en los distintos puntos de contacto.

El presente proyecto tiene como finalidad trabajar sobre un modelo de atención integral aplicable a instituciones de carácter público y para efectos de esta tesis en particular se estudiará y trabajará el caso de Compín. Uno de los servicios públicos más afectados por la percepción y recomendación de usuarios, quien al 2019<sup>1</sup> tiene una recomendación neta que no supera los dos dígitos (9%) y que según el mismo estudio carece de gestión y servicios Multicanales.

---

<sup>1</sup> Resultado encuesta satisfacción 2019 <https://satisfaccion.gob.cl/institucion>

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

### 2.1 Compín

La Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez (Compín) es la institución que está encargada de evaluar el estado de salud de los trabajadores al objeto de determinar la capacidad de trabajo o recuperabilidad de sus estados patológicos, con el fin de que accedan a beneficios y se adopten las medidas correspondientes. Para esto desarrolla prestaciones técnico-administrativas que le permiten constatar, evaluar y certificar el estado de salud de un trabajador, la capacidad de recuperación de los estados patológicos permanentes o transitorios de los trabajadores. Por otro lado, la institución debe velar por el cumplimiento de las normativas medicolegales en materia de seguridad social, actuar como garante de la fe pública en la certificación de los estados de salud. Más adelante se detallan las funciones principales de la institución.

### 2.2 Misión Institucional

Su misión se encuentra definida en página de ChileAtiende y se define de la siguiente manera: ***“Velar, de acuerdo a la ley, por el cumplimiento de normas médico legales, actuando como garante de la fe pública en la certificación de estados de salud y en la gestión de procesos técnicos y administrativos, garantizando en forma eficaz el acceso de los ciudadanos a los beneficios de la protección social en el ámbito de la enfermedad y la incapacidad, avanzando en la construcción y gestión de garantías de derecho”***<sup>2</sup>

### 2.3 Objetivos estratégicos Compín

Los objetivos estratégicos se encuentran definidos e informados en la página de Dipres y son los siguientes:<sup>3</sup>

- Dar cumplimiento a la normativa de Seguridad Social, en el ámbito de competencia de las Compín, garantizando el respeto de los derechos de las personas.
- Asegurar el acceso equitativo, oportuno y de calidad a la totalidad de los ciudadanos a las prestaciones medicolegales vinculadas a la certificación de los estados de salud, la capacidad de trabajo o la recuperabilidad de los estados patológicos, asegurando el acceso y el ejercicio de los derechos de protección social por parte de la ciudadanía, en el ámbito de competencias de las Compín.
- Determinar los estados de salud y pérdida de capacidad de ganancia de los beneficiarios de acuerdo con una toma de decisiones ajustada a derecho, administrativamente eficiente y éticamente sustentable.
- Satisfacer los requerimientos de los usuarios externos, a partir de enfoques renovados y modernos, a través de cambios de actitud y disposición institucional, asegurando que las garantías de derecho sean efectivamente ejercidas por los ciudadanos.

---

<sup>2</sup> Fuente <https://www.chileatiende.gob.cl/instituciones/AO999>

<sup>3</sup> Fuente [https://www.dipres.gob.cl/597/articles-141113\\_r\\_ejecutivo\\_institucional.pdf](https://www.dipres.gob.cl/597/articles-141113_r_ejecutivo_institucional.pdf)

- Mejorar, homologar y estandarizar la calidad técnica del servicio entregado, a través de la implementación, funcionamiento y monitoreo del modelo nacional de gestión de los procesos técnicos y administrativos de las Compín.

## **2.4 Principales Funciones de Compín**

- Evaluación y pronunciamiento por incapacidades transitorias
- Evaluación y pronunciamiento por incapacidades permanentes
- Certificación de discapacidad
- Otras funciones médico-administrativas

## **2.5 Organización Funcional**

Su dependencia jerárquica es del Ministerio de Salud y depende directamente de las seremis que a su vez depende de subsecretaría de salud. Su distribución y organización es regional con presencia en todas las regiones del país existiendo como máximo una por región, pero en regiones más grandes cuentan con subcomisiones con el fin de garantizar accesibilidad.

## **2.6 Infraestructura**

- Dentro de todo el país se encuentran 29, con presencia en todas las regiones del país.
- Dentro de todo el país aproximadamente el 94% de las oficinas Compín se encuentran en el centro de la ciudad
- Solo una oficina de Compín opera en dependencias propias (4.6% del total).
- Respecto de las características físicas de los inmuebles, tienen en promedio 273,5. mt<sup>2</sup> construidos. En relación con la percepción del estado del mobiliario, el 63,4 % de los funcionarios señala que esta en el rango bueno o excelente.

## **3. MERCADO Y TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA**

El mercado afecto a la gestión del Compín, corresponde a los trabajadores tanto dependientes como independientes y que estén impactados por alguna incapacidad laboral permanente o transitoria (licencias Médicas) o bien que necesiten la tramitación o certificados de discapacidad.

Según datos de Suseso durante el año 2019, el número de licencias médicas de origen común en Chile fue de 4.449.834 de las cuales el 73% corresponde a licencia de trabajadores afiliados a Fonasa y el 37% restante a trabajadores afiliados a Isapre.

Tabla 1: Cuadro de Licencias Médicas 2019<sup>4</sup>

Tipo de Resolución	AÑO 2019			
	FONASA	ISAPRE	SISTEMA	%
Autorizadas	3.054.096	1.031.135	4.085.231	92%
Rechazadas	138.489	122.148	260.637	6%
Ampliadas	20.639	34	20.673	0%
Reducidas	20.798	62.289	83.087	2%
Pendientes de Resolución	205	1	206	0%
<b>Total general</b>	<b>3.234.227</b>	<b>1.215.607</b>	<b>4.449.834</b>	<b>100%</b>

Fuente: informe suseso estadística de licencias médicas 2019

Es importante comentar que el 6% de las licencias fueron rechazadas y un 2% fueron reducidas durante el año 2019, ambos estados se transforman en el potencial apelable a Compín.

Por lo anterior descrito el mercado es eventualmente toda la fuerza laboral formal de nuestro país. Según estadísticas de INE<sup>5</sup> la fuerza laboral en Chile, prepandemia está compuesta por 8.512.300 personas, de las cuales el 31% son trabajadores entre 25 - 39 años y un 33% trabajadores entre 40 y 54 años.

Por otro lado, la industria en la que se basará este trabajo es de Servicio al cliente, donde tal como comentamos en los últimos años ha avanzado rápidamente. Las empresas cada día se están preocupando e invirtiendo más en mejorar la experiencia de clientes. Hoy en día existen más profesionales en el área y los estándares en diversos rubros de la economía han variado, en línea con los cambios que se han tenido en una economía cada día más abierta, los clientes hoy exigen gestiones multicanal y procesos cada día más digitales.

Según los resultados del Índice Nacional de Satisfacción de Clientes (INSC) 2018<sup>6</sup> las tres industrias o sectores con, peor percepción clientes en nuestro país son transporte y logística 20% de insatisfacción, seguida por telecomunicaciones con un 17% de insatisfacción y por último con un 16% los servicios de salud y servicios públicos.

Tal como hemos visto la industria privada ha avanzado aún existen brechas importantes en algunos sectores, como el sector público, donde la falta de integración de los servicios genera interacciones muy directas en canales presenciales y junto con esto se evidencia una falta de capacitación y de cultura de servicio al cliente<sup>7</sup>

<sup>4</sup> Fuente informe suseso estadística de licencias médicas 2019, Para más detalles ver Anexo A

<sup>5</sup> Informe de fuerza laboral INE 2019

<sup>6</sup> Fuente INSC 2018

<sup>7</sup> Fuente [amchamchile.cl/2016/12/servicios-en-chile-aún-una-tarea-pendiente](http://amchamchile.cl/2016/12/servicios-en-chile-aún-una-tarea-pendiente)

#### 4. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y PREGUNTAS CLAVES

##### *“Transformación Modelo de procesos, gestión y atención integral de Compín”*

El proyecto tiene como principal motivación el **mejorar la satisfacción y experiencia de cliente**, reformulando el servicio que actualmente entrega Compín en sus distintos canales y buscar también cambiar la percepción general que existe en la atención de un servicio público.

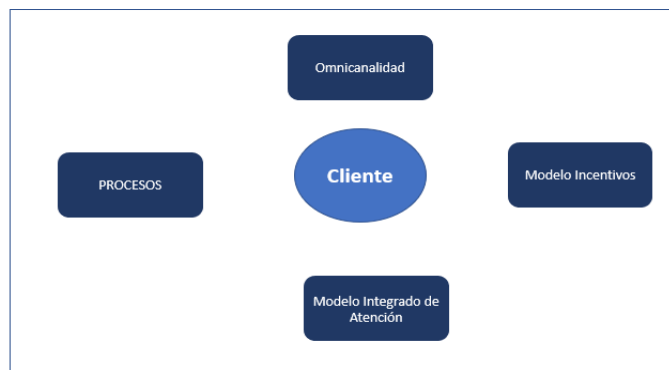
Para poder abordar el tema es importante resolver algunas preguntas claves

- ¿Cómo migrar un modelo presencial a uno multicanal?
- ¿Cómo trabajar la gestión de cambio en Compín?
- ¿Cómo hacer de Compín un servicio cercano al usuario?
- ¿Cuáles son los riesgos de implementación?
- ¿Existirá financiamiento para la implementación?
- ¿Existirá apertura a modificar sistema de incentivos?

#### 5. ALCANCES DEL TEMA

Este proyecto pretende abordar el proceso completo de gestión del Compín desde el inicio de sus procesos hasta la entrega final de respuesta al cliente, teniendo como alcance los siguientes puntos.

Ilustración 1 Alcances del tema "Centro Cliente"



Fuente: Elaboración propia

- Modelo integrado de atención
- Rediseño de procesos orientado en reducir tiempos de respuesta por licencias
- Implementar un modelo de atención omnicanal, donde exista una sincronización de entrega de información por los distintos canales que se interactúe (Plataforma Web, APP, Contact Center y Sucursales)
- Diseño de esquemas e incentivos por tiempos de respuesta de cara cliente

## **6. OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general es mejorar en viaje del cliente end to end, proponiendo un sistema integrado de gestión con foco en el cliente, donde es necesario redefinir procesos y mejorar la experiencia multicanal, con el fin de alcanzar altos niveles de recomendación por parte de los usuarios finales.

Para poder lograr lo anteriormente descrito, se utilizará como métrica, la encuesta de satisfacción y recomendación que se realiza a servicios públicos, informe que en la actualidad entrega para Compín un índice de recomendación de un 9%. El proyecto pretende cambiar esta percepción en 3 años y escalar esta NPS a un 50%.

## **7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la relación real entre las encuestas realizadas y la percepción del Cliente actual
- Definir y establecer los procesos críticos que impactan en la percepción cliente
- Rediseñar los procesos críticos, que logren generar impacto en la experiencia del cliente
- Generar un Plan de Calidad que aborde las brechas encontradas en las encuestas
- Identificar oportunidades para estrategia omnicanal en los distintos canales
- Diseñar un Modelo omnicanal, que aborde las brechas encontradas en las encuestas realizadas
- Comparar el Modelo actual vs el Modelo propuesto, destacando sus ventajas.

## **8. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

- Procesos críticos, identificar procesos críticos que hoy genera el retraso en las entregas de respuesta.
- Tecnología actual, es importante la revisión y cambio de tecnología usada que nos permita apuntar a la omnicanalidad.
- Modelo integral de atención, tanto el diseño como la implementación que impacte en los distintos canales de atención.
- Capital humano, es fundamental para generar el cambio necesario. Para esto es clave el trabajo en capacitación y habilidades blandas.
- Gestión del cambio, es clave preparar al equipo e integrarlos en el proceso
- Plan comunicacional, tanto interno como externo
- Modelo de incentivos, debe estar en línea con los objetivos del proyecto

## **9. MARCO TEÓRICO**

De manera de dar sustento a la investigación comenzaré con algunos conceptos y definiciones importantes a considerar, conceptos que darán la validez necesaria para la comprensión del modelo que se diseñará e implementará más adelante. Por otro lado, también se presentarán modelos basados en gestión de calidad, experiencia y multicanalidad, modelos en los cuales se basará la propuesta final de este trabajo.

## 9.1 Definiciones

### 9.1.1 Calidad

Existen varios autores que definen calidad básicamente como una medida de la dimensión en que una cosa, satisface una necesidad, resuelve un problema o agrega valor para alguien. En términos más simples tal como lo defino Phil Crosby y para efectos de este trabajo nos quedaremos con la siguiente definición (Phil Crosby, 1980), **“es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento”**.

### 9.1.2 Servicio

Al igual que para calidad para definir servicio existen múltiples definiciones, por ejemplo, para (Williams, 2004) los servicios **“Son actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades”**. Por otro lado (Charles, 2002) realiza una definición más detallada definiéndolo como **“un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente”**. Para efectos del proyecto utilizaré como base fundamental la definición que realizo (Kotler, 2004) sobre servicio **“Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico”**

### 9.1.3 Experiencia cliente

La experiencia de cliente se define como un valor intangible que va más allá de la adquisición de un producto, un bien o un servicio y se compone de un sin número de interacciones y puntos de contacto entre el consumidor y las empresas. Para Alan Pennington<sup>8</sup> la **“experiencia del cliente se centra en las expectativas y percepciones del cliente mientras interactúa con una empresa”**. Según este enfoque las empresas deben centrarse en las expectativas y la percepción del cliente cada vez que interactúan con la empresa, yendo más allá de la atención al cliente, si no buscando una experiencia memorable en cada punto de contacto con los clientes.

### 9.1.4 Multicanalidad

La multicanalidad hace referencia a todas las herramientas de gestión y relación con los clientes que permite interactuar con los clientes mediante contactos entrantes y salientes por alguno de los canales de comunicación que la empresa o institución disponibiliza a los clientes. Hoy en día existe la tecnología para poder establecer comunicaciones multicanal por Voz, Mail, Chat, APP, Web, videollamadas, WSP, etc. En la medida que avanza la tecnología se irán agregando cada vez más puntos de contacto necesarios. Par esto es clave contar con herramientas como CRM y CEM, que detallaremos más adelante.

---

<sup>8</sup> Alan Pennington 2016, Libro “The Customer Experience Book”



## 9.2 Modelos con enfoque en clientes

La preocupación por entregar un servicio óptimo tiene muchos años de historia durante los años han existido varios modelos que apuntan a buscar la satisfacción de clientes y últimamente a buscar como generar experiencias memorables en cada uno de los puntos de contacto. Es así como desde mediados de los años 50 se pusieron en práctica modelos y recomendaciones que buscaban la satisfacción de clientes, uno de los primeros fue Calidad Total (TQM), que buscaba principalmente generar calidad en el ámbito de productos. Con el pasar del tiempo hoy si bien es cierto se busca la calidad del producto, cada día se orientan los esfuerzos en buscar satisfacción en servicio y generar experiencias en los contactos con los clientes.

Para efectos del proyecto, revisaremos y nos basaremos en 3 modelos de gestión de calidad y experiencia: Dejaré fuera el de calidad total, dado que tiene un enfoque al producto más que al servicio.

1. SERVQUAL - Gestión de Calidad del Servicio
2. CRM - Gestión de Relaciones con los Clientes
3. CEM - Gestión de las Experiencias de los Clientes

### 9.2.1 SERVQUAL - Gestión de Calidad del Servicio

Es un modelo de gestión de la calidad del servicio, que surge en los años ochenta y viene a dar importancia al atributo de calidad, pero desde la perspectiva de los servicios y cómo estos son percibidos por los clientes y consumidores, dejando atrás los antiguos modelos enfocados en el producto y su calidad en la composición. El modelo fue desarrollado por un grupo de académicos americanos, A. Parasuraman, Valarie Zeithaml y Leonard L. Berry<sup>9</sup>. El principal foco era permitir a las empresas la medición de calidad del servicio mediante la captura de expectativas y percepciones de los clientes en 5 dimensiones definidas para la calidad de servicio. Estas 5 dimensiones son:

- **Aseguramiento**, que dice relación con el conocimiento y amabilidad que los empleados transmiten y cuando entregan el servicio
- **Tangibles**, son las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación utilizados durante la prestación de servicios.
- **Empatía**, referido a cuan cuidadosa y personalizada es la atención a los clientes.
- **Confiabilidad**, cumplir con los compromisos establecidos
- **Responsabilidad**, o referida a la real voluntad de ayudar a los clientes y proporcionarles un servicio adecuado.

Uno de los aspectos interesantes del modelo es que partir del estudio de las 5 dimensiones, se sugieren mediciones del servicio y nos entrega posibles causas raíz de

---

<sup>9</sup> Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry Modelo Servqual 1992, Modelo consultar Anexo B

los problemas que impactan a la calidad, utilizando el mapa de las cinco Gap de calidad<sup>10</sup>, estos son:

- Gap del conocimiento de Información
- Gap de Estándares
- Gap de Entrega de servicios
- Gap de Comunicaciones
- Gap de servicios

Este modelo aún está vigente y en el pasado generó un quiebre pues colocó en valor las percepciones sobre un servicio, las que antes no habían sido consideradas, subjetivando el concepto de calidad de servicio al pasarla al dominio de percepción de los consumidores.

### **9.2.1 CRM Gestión de Relación con los clientes**

Un actor determinante dentro de la historia en gestión de clientes es CRM. La gestión de relación con clientes (en inglés Customer Relationship Management) es un modelo de gestión que involucra a toda la organización, y está basada en la satisfacción del cliente. Según Peppers y Rogers T<sup>11</sup>., CRM puede ser considerado como un conjunto de buenas prácticas diseñadas, simplemente, para poner a una empresa en contacto mucho más cercano con sus clientes y consumidores. De este modo, una empresa que se vuelca a sus clientes es una empresa que utiliza la información para obtener una ventaja competitiva y alcanzar el crecimiento y la rentabilidad de su negocio (Rogers, 2011).

Un CMR se constituye en una estrategia que busca aprender de los comportamientos de los clientes, con el propósito de establecer relaciones más estrechas con ellos en todos los puntos de contacto posibles. Por otro lado, es importante establecer que todo CRM tiene un gran componente tecnológico, es importante siempre mirarla como un proceso que contribuye a la reunión de elementos de información para gestionar clientes.

Para efectos de este trabajo es importante una buena gestión de CRM, pero siempre desde el punto de vista de generar una buena experiencia al cliente, administrando la gestión de sus solicitudes, seguimientos de sus reclamos, entrega de respuestas en tiempo y forma, por los distintos canales por los que el cliente necesite la respuesta, es ahí donde la herramienta toma valor para este proyecto.

### **9.2.2. CEM - Gestión de las Experiencias de los Clientes**

La Gestión de Experiencia de los clientes (CME o Customer Experience Management) básicamente es la manera que tienen las empresas e instituciones de gestionar todas y cada una de las interacciones que un cliente tiene, proporcionando una visión más personal en el cliente, pues busca su completa.

Satisfacción, lo que favorece la lealtad y fidelización con las instituciones o compañías. En simple, representa el nuevo paradigma de los modelos de satisfacción clientes, que

---

<sup>10</sup> Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry Modelo Servqual 1992, Gap y descripción de cada uno se encuentra en Anexo C

<sup>11</sup> Organización Peppers and Rogers Group

centra su foco en la calidad de las experiencias, por sobre la calidad de productos (calidad total), servicios e interacciones con los clientes (SERVQUAL).

Para poder mejorar el vínculo emocional que los clientes tienen con la compañía, es necesario establecer una forma de medir la vinculación y saber que tan conectados se está con los clientes, de manera de tomar acciones y decisiones sobre la base de esto. Para lograr lo anterior existen algunas métricas que enmarcar el Customer Experience de las cuales nombraré y detallaré dos:

- **Net Promoter Score (NPS)**

Es el indicador más común en los últimos tiempos y también el que se propondrá dentro de este proyecto. Fue diseñado por Frederick Reichheld en 2007 <sup>12</sup>, quien planteo que la mejor forma de medir la lealtad de un cliente era a través de la pregunta **“Según su experiencia ¿recomendaría la compañía a un amigo o familiar?”**

a pregunta incluye un mayor grado de vinculación emocional, dada la implicación personal que tiene realizar una recomendación a alguien cercano. La pregunta tiene una escala que va de 0 a 10, siendo diez el valor más alto de recomendación.

Categorías según escala

- ❖ **10 y 9 Promotores**, clientes que recomiendan la marca, empresa o institución, clientes que son leales y fieles a la organización.
- ❖ **8 y 7 Neutrales**, clientes que no están insatisfechos con la marca, pero tampoco se consideran fieles y leales a ella.
- ❖ **6 a 10 Detractores**, clientes que por algún motivo no son leales a la marca y se encuentran insatisfechos con ella.

El NPS se calcula como la diferencia entre promotores y detractores, esta métrica se ha convertido sin duda en la métrica de referencia del Customer Experience en muchas instituciones y organizaciones, pues permite ver el grado de lealtad de los clientes o usuarios.

- **(CES) Customer Effort Score**

Esta métrica surge en el año 2010 raíz de un artículo de *Harvard Business Review* y que proponía un nuevo sistema de medición, basado en la idea de que las compañías no debían enfocarse en sorprender al cliente, sino **en reducir el esfuerzo para resolver sus necesidades**.

Al igual que NPS la forma de poder medirlo es a través de una pregunta **“¿cuán fácil ha sido lograr lo que necesitaba de esta compañía?”** es decir, se enfoca en lo que el cliente necesitaba de manera más concreta. La escala de medición va de 1 a 7 y se calcula como el porcentaje de clientes que declara que ha sido al menos relativamente fácil resolver su necesidad. La premisa se logra si las notas son 5, 6 y 7.

---

<sup>12</sup> Libro la Pregunta Decisiva 2007, Frederick Reichheld

## 10. METODOLOGÍA

El proyecto está dividido en once etapas, donde detalla cada una de las principales actividades asociadas a cada una de ellas, las que serán descritas más adelante.

Ilustración 2 Metodología



Fuente: Elaboración propia

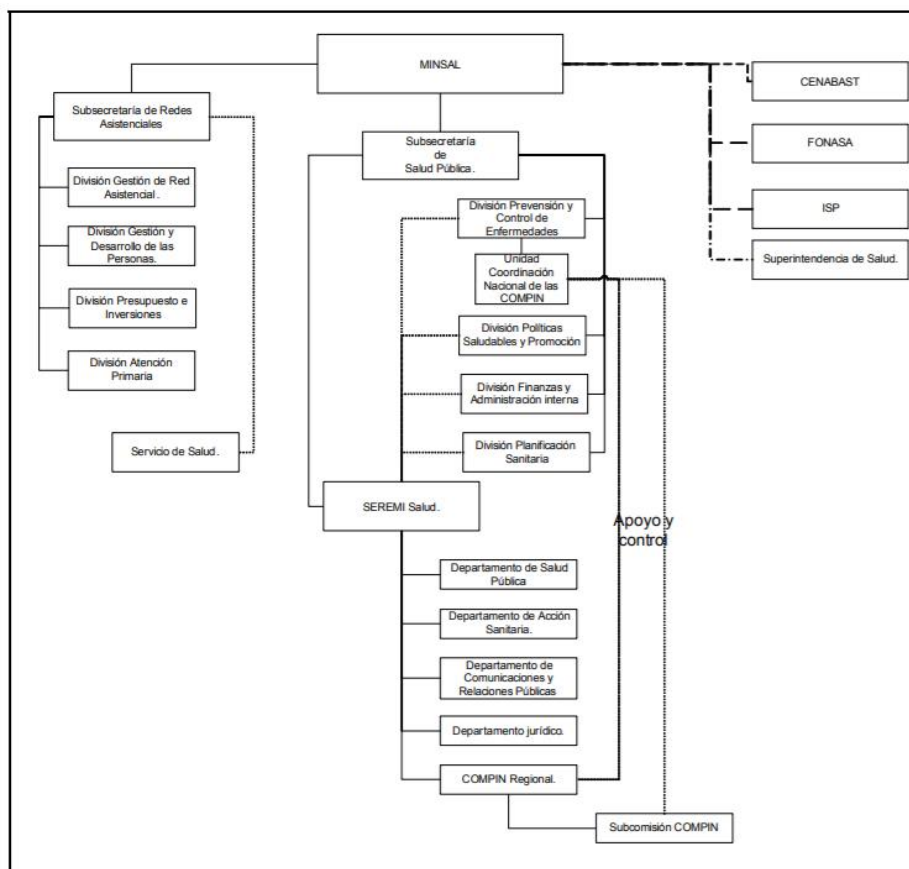
## 11. SITUACIÓN ACTUAL

### 11.1 Análisis de la Estructura Organizacional

La estructura general, está definida como una comisión descentralizada funcionalmente y desconcentrada territorialmente, que se organiza bajo la dependencia de la Seremi de Salud, y está sometida a la supervigilancia del Presidente de la República, a través de la Subsecretaría de Salud.

En este contexto, la Compín se inserta en la organización del Ministerio de Salud y particularmente en las Secretarías Regionales Ministeriales de Salud, según se presenta en la siguiente figura:

Ilustración 3 Organigrama Minsal



Fuente: Ministerio de Salud

A nivel país, la Compín tiene presencia en todas las regiones, a través de comisiones en cada una de estas zonas, donde además existen subcomisiones, las cuales se encargan de realizar funciones propias de esta entidad en un territorio específico. Es importante destacar que, a lo largo del país, existen actualmente 29 subcomisiones, las cuales están dispuestas de acuerdo con la distribución geográfica de los servicios de salud existentes al 31 de diciembre de 2019.

Lo primero que se puede desprender de la composición que actualmente tiene Compín y su diseño institucional, es que una de sus grandes características corresponde a su capacidad de ordenarse territorialmente, con una gestión independiente, permitiendo un conocimiento y adaptabilidad a las necesidades particulares de cada una de las regiones. Por ejemplo, el conocimiento propio de situaciones que se dan en zonas específicas, como las derivadas de la minería en el norte (enfermedades, incapacidad laboral, etc.), patologías causadas por la gestión agrícola en el centro sur, entre otras.

Esto claramente es un atributo, pues además del conocimiento, genera cercanía con la comunidad. Por otro lado, la estructura incentiva la rapidez en la toma de decisiones en materias técnicas medicolegales. Esto se da básicamente por la autonomía técnica que posee cada comisión representada por su presidente. En otras palabras, las Compín ostentan la calidad de autónomas, sin perjuicio de su dependencia de las Seremi, lo que

tiene por objetivo favorecer la velocidad de respuesta a los requerimientos de los beneficiarios.

Si bien su diseño institucional descentralizado desprende ventajas como las descritas anteriormente, también representa oportunidades, dado que el mismo sistema, al no tener un modelo funcional organizativo único, dificulta realizar centralizadamente actividades de fiscalización, control, monitoreo y seguimiento, que hoy en día cada Compín lleva de manera “autónoma”.

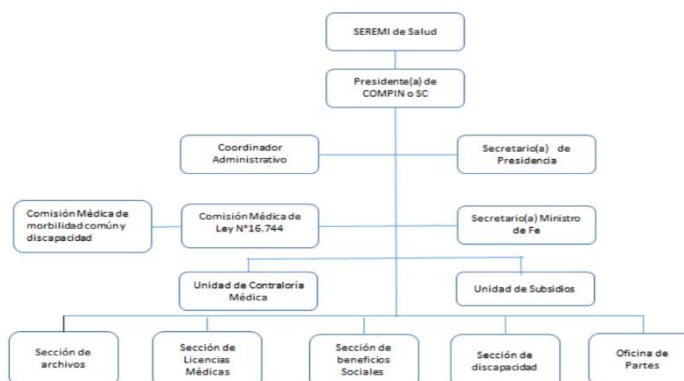
Dado lo anteriormente descrito, es importante evaluar la creación de una unidad centralizada en Compín, que dependa del servicio de salud y que centralice y unifique un criterio de medición (tanto interno como externo), fiscalización, monitoreos, y también un modelo de gestión y atención único que sea transversal y por el cual se rijan y apliquen todas la Compín.

A lo largo de este trabajo se verán mejoras que apuntan a la unificación de criterios en distintos ámbitos, para lo cual es clave contar con una organización centralizada.

## 11.2 Unidades y composición interna

Las distintas unidades y secciones de Compín se ejemplifican en la siguiente figura:

Ilustración 4 Unidades Compín



Fuente: Ministerio de Salud

En el cuadro anterior, se puede ver cómo se encuentra compuesto el Compín y cómo es su organización interna, junto con su distribución de unidades, las que explicaremos a continuación:

### **Comisión Médica de morbilidad común y discapacidad:**

Esta comisión se encuentra constituida y supervisada por el Presidente(a) de la Compín y compuesta además por distintos medios controladores y profesionales del rubro administrativo, según se requiera en la comisión, además del secretario(a) o ministro de

fe, que para los efectos de las Licencias Médicas, deberá pronunciarse sobre los estados de recuperabilidad de los trabajadores (as), los casos con reposo laboral prolongado, los recursos de reposición por las resoluciones de la Contraloría a medida que lo requieran, la condición de invalidez de beneficiarios del INP, (IPS) y otras condiciones de invalidez contributivas o no contributivas que correspondan.

#### **Comisión Médica de la Ley N 16.744:**

Esta comisión se encuentra constituida y supervisada por el Presidente(a) de la Compín y compuesta además por distintos medios controladores, el ministro de fe, especialistas del Servicio de Salud que se disponga (médicos, técnicos, especialistas, etc.) y los representantes de Organismos Administradores, donde su función principal es pronunciarse por la calificación de enfermedad profesional cuando el caso lo amerite, las evaluaciones médico legales de la misma Ley, los beneficios por secuelas de accidente laboral, escolar, etc.

#### **Coordinación Administrativa**

Esta función en general está desarrollada por un profesional de la administración (no ligado al mundo de salud). Su principal función es supervisar el correcto flujo de los procesos administrativos internos y externos, con el objetivo de procurar una atención de calidad a los usuarios y dar cumplimiento a los plazos reglamentarios. En particular, facilitar la labor técnica de los medios controladores y de la Comisión Médica.

#### **Contraloría Media**

Unidad integrada por él o los profesionales médicos cirujanos, (médicos controladores) y demás profesionales necesarios (no siempre del rubro salud). La unidad está encargada, entre otras materias, de participar en la evaluación técnica de los casos, controlar el correcto uso de las Licencias Médicas y el otorgamiento de los beneficiarios de las leyes y decretos correspondientes, y de la verificación de las declaraciones contenidas en las certificaciones médicas.

#### **SARCI**

Unidad administrativa encargada de la gestión de reclamos contra las Isapres. Se encuentra constituida por funcionarios de la Compín, quienes se encargan del desarrollo de las labores de apoyo administrativo para

la resolución pertinente, dentro de los plazos legales, desde su recepción hasta las gestiones para la notificación.

#### **SBSD**

*Sección de Beneficios de la Seguridad Social y de la Discapacidad*, se encuentra constituida por funcionarios, cuya misión es encargarse de las labores de apoyo administrativo de cara a la resolución de solicitudes pertinentes, dentro de los plazos legales. Esto comprende desde la recepción de dichas solicitudes, de las personas o instituciones, por beneficios de la Seguridad social y discapacidad, hasta la preparación de la notificación.

## **SLM**

Sección de Licencias Médicas, es una unidad de apoyo administrativo de la Contraloría Médica, constituida por funcionarios que tienen como principal rol incluir el ingreso de las Licencias Médicas de las Resoluciones al Sistema Informático de Fonasa. También se encargan de la correcta recepción de las Licencias Médicas tramitadas, verificando que su contenido y documentación adjunta sea adecuada, y del procesamiento interno de las Licencias, la complementación de los antecedentes que le acompañan, el manejo de archivo involucrado y la tramitación y seguimiento de los peritajes solicitados por la Contraloría médica, necesarios para resolver.

## **OPN**

*Oficina de partes y notificaciones* es una Unidad de Apoyo Administrativo de la Contraloría Médica, constituida por uno o más funcionarios, cuyo principal rol es realizar las distintas notificaciones de las resoluciones emanadas a instituciones y usuarios.

## **Unidad de Subsidios**

Unidad constituida por funcionarios de la Seremi, cuyo rol principal tiene relación con el cálculo y pago de los subsidios por Licencias Médicas autorizadas, cálculo de los montos de reembolsos por SIL a las entidades públicas, y pago proporcional de las cotizaciones previsionales a los trabajadores con Licencias Médicas.

Lo anteriormente descrito representa un detalle de cómo está compuesta actualmente la Compín y su distribución de funciones. Como se pudo apreciar existe una separación clara de funciones y una gran cantidad de unidades para la gestión de cada una de las Compín, lo que genera un orden, pero también una falta de eficiencia en la gestión. En esta misma línea se puede apreciar que existen unidades que, dada la manualidad del proceso, son sólo de visado o tramitación administrativa, muy lejano a lo que necesita un servicio si requiere aumentar los estándares de calidad como es el objetivo de este trabajo.

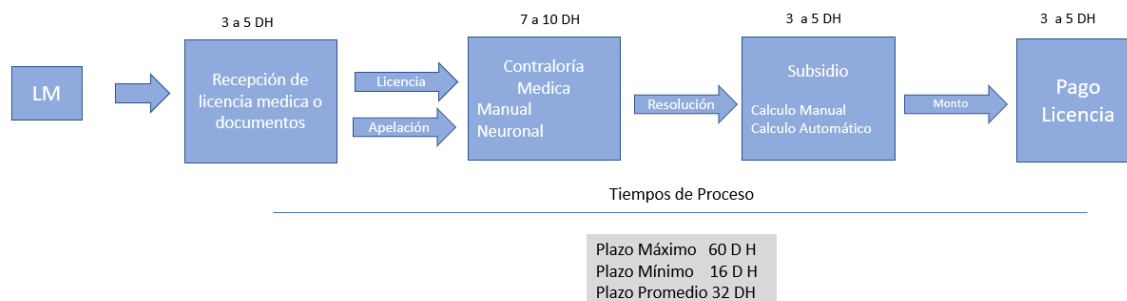
Dentro de este proyecto, la separación de funciones y cómo generar eficiencia en los procesos, será abordado en los próximos capítulos con un rediseño de estructura y funciones.

### **11.3 Tiempos de Gestión del Servicio**

En general los plazos y tiempos de resolución pueden variar en función de los antecedentes presentados y también de la complejidad del caso. Los tiempos estándar que Compín maneja son los detallados en la siguiente figura:



Ilustración 5 Tiempos de Gestión por licencia



Fuente: Elaboración propia

- **Recepción Licencia Médica y documentos:** desde su ingreso puede tardar de 3 a 5 días hábiles en el paso a contraloría médica, esto es para licencia nueva o una apelación realizada por el usuario. Hoy el promedio está en 4 días <sup>13</sup>, debido a una falta de separación de funciones que permita eficientar la gestión y también debido a la manualidad empleada.
- **Contraloría médica:** el proceso desde la recepción hasta la resolución tarda entre 7 a 10 días hábiles, siendo el promedio actual de 10 días, sin embargo, en caso de que la Compín requiera mayores antecedentes para evaluar, se extenderá otros 7 días hábiles más. Este proceso es un punto crítico en la gestión, pues dependerá de la disponibilidad del médico contralor de la Compín y del caso. Es importante destacar que la manualidad en esta etapa ralentiza el proceso, pues como la gestión de cada caso no es digitalizada se debe hacer a mano y en el caso de una apelación, se debe buscar el expediente para poder reabrir el caso.
- **Subsidio:** una vez autorizada la licencia, tardará entre 3 a 5 días hábiles en aprobarse el subsidio, el promedio hoy está en torno a 4 días, el diagnóstico es el mismo de los otros puntos: manualidad y definición de funciones específicas.
- **Pago de Licencia:** proceso que empieza una vez que el subsidio está calculado, tardando de 3 a 5 días hábiles y con un promedio de 3 días de gestión. Sigue siendo un proceso poco automático donde el usuario no elige el método de pago, por ejemplo, abono en cuenta vista o corriente, obligándolo a dirigirse a sucursal.

Es importante comentar que el proceso de aprobación y rechazo podría tardar, en el mejor de los casos, 21 días hábiles, mientras que el pago llega incluso al plazo de 60 días. Las apelaciones son las que más tardan en gestionarse, pudiendo demorar 21 días extras, sumados al tiempo de presentación del caso.

<sup>13</sup> Fuente entrevista sostenida con Katherine Nuñez ex Seremi de Salud 10 de octubre 2021

El proceso de gestión de licencia médica tiene muchas oportunidades. Como pudimos ver en cada una de las etapas, existe una gran cantidad de operaciones manuales, falta de digitalización y separación de funciones, procesos con poca sincronía o carentes de un sistema integral de gestión. Esto se transforma en un punto crítico, siendo la demora en las respuestas la situación que más afecta la percepción del cliente, según el Estudio de Medición de Satisfacción de los Usuarios con los servicios entregados por las instituciones públicas 2019<sup>14</sup>. Dentro de este trabajo, estos puntos serán abordados en el Plan de Calidad, como parte del rediseño de procesos.

## 11.4 Análisis elementos estratégicos Compín

### 11.4.1 Misión Compín

En la actualidad existen distintas definiciones en torno a lo que es la misión, por ejemplo, para Philip Kotler (2004)<sup>15</sup>, ***“es el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio”***. Para otros autores, la definición es más simple, es el caso de Robbins, quien afirma que es ***“la declaración del propósito de una organización”***.

Dentro de todas las definiciones que podemos encontrar y los distintos autores que han escrito sobre la misión, todas convergen en lo mismo: debe ser la razón de ser la organización, algo por lo que la empresa vive y actúa cada día en su trabajo, siendo un puente movilizador para los funcionarios de manera que sepan cuál es el aporte y finalidad de su trabajo.

Con la definición clara de este término, observaremos la actual misión de Compín: ***“Velar, de acuerdo con la ley, por el cumplimiento de las normas medicolegales en materias de seguridad social. Actuar como garante de la fe pública en la certificación de estados de salud y en la gestión de procesos técnicos y administrativos. Garantizar en forma eficaz el acceso a los beneficios de la protección social en salud”***.<sup>16</sup>

Para realizar un análisis crítico de la declaración descrita, aplicaremos tres preguntas a las que debe responder la misión de toda organización para tener consistencia y valor estratégico. Esto se concluye de las distintas definiciones que tiene una misión.

### ¿Quiénes somos?

En la descripción actual de la misión de Compín no se menciona qué es, solamente describe lo que hace. Como he explicado anteriormente, es la institución encargada de evaluar el estado de salud de los trabajadores para determinar la capacidad de trabajo o recuperabilidad de sus estados patológicos, con el fin de que accedan a beneficios y se adopten las medidas correspondientes.

---

<sup>14</sup> Resultado encuesta satisfacción 2019 <https://satisfaccion.gob.cl/institucion>

<sup>15</sup> Fuente Marketing 2004, Kotler

<sup>16</sup> Fuente; Susesso.CI

## ¿Qué hacemos?

La misión actual de Compín efectivamente responde a esta pregunta, pues ampliamente describe lo que hace el servicio. Lo que se puede ver dentro de esta declaración es el tecnicismo, es decir, explica lo que hace, pero desde una mirada técnica, no siendo inspiradora para el público y tampoco para el equipo de trabajo. Esto puede ser clave para la mejora de imagen, lo técnico lo hace ver muy lejano y frío.

## ¿Quiénes son nuestros clientes?

Esta pregunta tampoco aparece dentro de la misión. Como fue descrito al inicio de este trabajo, el público objetivo corresponde a los trabajadores, tanto dependientes como independientes, y que estén impactados por alguna incapacidad laboral permanente o transitoria (licencias médicas) o bien, que necesiten la tramitación o certificados de discapacidad.

### 11.4.2 Misión Propuesta

***“Compín es la institución encargada de evaluar el estado de salud de los trabajadores y trabajadoras, tanto dependientes como independientes, a objeto de determinar la capacidad de trabajo o recuperabilidad de sus estados patológicos, garantizando en forma eficaz el acceso a beneficios de la protección social de salud”.***

### 11.4.3 Análisis de la Visión de Compín

La información recopilada indica que hoy en día Compín carece de una visión, y para efectos de este trabajo me parece relevante que la tenga, por lo que en el próximo punto se realizará una propuesta, como parte del lineamiento estratégico.

Antes de pasar a la propuesta, es importante revisar qué es la visión y qué preguntas debe responder.

La visión estratégica es la carta de navegación que determinará el rumbo de la institución en el largo plazo, y define las aspiraciones de los directivos de las compañías, dejando plasmado en ella dónde vamos como institución. Para Fleitman Jack (2000) <sup>17</sup>, la visión ***“es el sueño de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante”.***

Por otra parte, la visión debe ser capaz de responder a las siguientes preguntas

- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

---

<sup>17</sup> Fuente Libro “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000)

- ¿Cuál será la imagen deseada?

#### 11.4.4 Visión Propuesta

La visión propuesta esta pensada como la carta de navegación para Compín en los próximos cinco años y apunta básicamente a la satisfacción general como su eje fundamental de gestión

Propuesta:

***“Ser reconocido como el servicio público con la mejor percepción, tanto de clientes como de colaboradores, siendo un referente en capacidad técnica, resolutive y de aporte social al país”.***

#### 11.4.5 Análisis de los objetivos estratégicos

Antes de realizar el análisis es importante recordar los objetivos estratégicos ya mencionados en la descripción de la organización vista al principio de este trabajo los que se detallan a continuación

1. Dar cumplimiento a la Normativa de Seguridad Social, en el ámbito de competencias de las Compín, garantizando el respeto de los derechos de las personas.
2. Satisfacer los requerimientos de los usuarios externos, a partir de enfoques renovados y modernos, a través de cambios de actitud y disposición institucional, asegurando que las garantías de derecho sean efectivamente ejercidas por los ciudadanos.
3. Asegurar el acceso equitativo, oportuno y de calidad a la totalidad de los ciudadanos a las prestaciones medicolegales vinculadas a la certificación de los estados de salud, la capacidad de trabajo o la recuperabilidad de los estados patológicos, asegurando el acceso y el ejercicio de los derechos de protección social por parte de la ciudadanía, en el ámbito de competencias de las Compín.
4. Determinar los estados de salud y pérdida de capacidad de ganancia de los beneficiarios de acuerdo con una toma de decisiones ajustada a derecho, administrativamente eficiente y éticamente sustentable.
5. Mejorar, homologar y estandarizar la calidad técnica del servicio entregado, a través de la implementación, funcionamiento y monitoreo del modelo nacional de gestión de los procesos técnicos y administrativos de las Compín.

Antes de realizar el análisis de estos objetivos, es importante revisar su definición, para Artemio Milla y Daniel Martínez, 2005<sup>18</sup> los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir sirve como guía para cumplir o dirigirse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y misión. Por otro lado, también

---

<sup>18</sup> Fuente La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral 2005

se señala la importancia de que sean medibles, específicos, alcanzables, desafiantes y apropiados.

Bajo la lógica anteriormente descrita, podemos determinar que existe redundancia en alguno de ellos, por ejemplo, los objetivos 1 y 3 son similares en el fondo, siendo el objetivo 2 el que cumple con lo anteriormente expuesto, pues representa la misión actual y también el propósito de manera amplia y descriptiva. Los puntos 2 y 5, si bien son totalmente específicos y alcanzables, son demasiado genéricos, es decir, un aplicables a cualquier institución pública. Por otro lado, el objetivo 4 también está en línea con lo descrito en la misión y desde el análisis estaría correcto, pero creo que sería importante ahondar más en él.

#### **11.4.6 Propuesta de objetivos estratégicos**

Con el análisis realizado anteriormente, se realiza una propuesta de mejora a los objetivos estratégicos que van en línea con lo declarado en la misión y propuesta de visión.

La idea fue reformular algunos objetivos, encausar otros a lo que es Compín y agregar uno que es fundamental de cara al objetivo de este proyecto.

1. Satisfacer y resolver los distintos requerimientos solicitados por usuarios del servicio, a partir de modelos de atención con enfoque en resolución y actitud de servicio, marcando un sello de calidad en cada una de las interacciones en los distintos canales de atención disponibles para los clientes.
2. Fiscalizar y evaluar los estados de salud y de pérdida de generación de ingresos, por parte de los beneficiarios, producto de una incapacidad laboral, de acuerdo con una toma de decisiones ajustada a derecho, homologada, eficiente y éticamente sustentable.
3. Ser un referente de calidad en el servicio público, logrando llegar a un índice de satisfacción cliente del 50%, el primer año con un modelo de atención y gestión que marca la diferencia en el sector público.
4. Implementar mejoras en los procesos internos, que permitan generar eficiencia de tiempos y costos, teniendo al cliente en el centro.
5. Contribuir a mejorar el bienestar del país mediante el desarrollo de servicios digitales que permitan al cliente gestionar a distancia sus requerimientos.
6. Implementar políticas de entrenamiento y capacitación en el servicio de manera de contar siempre con un equipo más calificado y centrado en nuestro cliente.
7. Velar por el uso eficiente de los recursos ya sea por algún proyecto o el presupuesto anual del servicio

## 11.5 Actuales Canales y Plataformas de Atención

Compín, posee 3 grandes canales como plataformas de gestión y de relación con el cliente, de los cuales uno es básicamente transaccional, otro tiene una mezcla consultiva y transaccional, y uno que es 100% consultivo.

### 11.5.1 Canal Presencial

Como se comentó anteriormente, hoy Compín tiene oficinas a lo largo de todo el país, con 29 sucursales, en las cuales los usuarios, clientes y beneficiarios, pueden realizar los siguientes trámites:

- Evaluación y pronunciamiento de incapacidad laboral transitoria o permanente.
- Pronunciamientos Técnico-Administrativos.
- Certificación de la Discapacidad.
- Certificación de invalidez.
- Certificado de Discapacidad.
- Estado de solicitud de Licencias Médicas.
- Reclamos a Isapres.
- Venta de talonarios de Licencias Médicas.
- Tramitación Seguro Ley Sana.
- Entrega de Documentos para apelación de Licencias Médicas.

Uno de los grandes problemas que se vislumbran de los análisis realizados, tiene que ver con la poca digitalización de servicios para Compín. Hace un año era muy usual ver oficinas colapsadas, donde asistían usuarios que requerían servicios como la tramitación de su licencia, seguimiento de ésta, reclamos, entre otros.

Según el último estudio de percepción, realizado en 2019 <sup>19</sup>, el 70% de los usuarios busca realizar sus trámites en sucursal, de los cuales el 85% son gestión de licencias médicas. Es importante comentar que, por efectos de pandemia durante el 2021, y proceso de elaboración de este trabajo, Compín desarrolló gestiones de tramitación de licencias por la web.

Este proyecto tiene como uno de los principales atributos, lograr descongestionar las sucursales y eficientar su gestión, para esto es importante la remotización de servicios, tanto de gestión como de seguimiento a la web. Por otro lado, el canal presencial tomará gran relevancia en el resto de las solicitudes, distintas a tramitación y gestión de licencias médicas, como veremos en los próximos capítulos.

### 11.5.2 Canal WEB

El canal web de Compín es *milicenciamedica.cl*, sitio que ha ido en una constante mejora en los últimos 2 años. Pasó de ser un sitio 100% consultivo a ser más orientativo, y con un pequeño componente transaccional, donde hoy los usuarios, clientes y beneficiarios,

---

<sup>19</sup> Fuente: Estudio de Medición de Satisfacción de los Usuarios con los servicios entregados por las instituciones públicas 2019

pueden realizar algunas gestiones que hasta hace poco debían ser en forma presencial. Los trámites disponibles para gestionar de manera remota son los siguientes:

- Entrega de documentos para apelación de licencias médicas
- Seguimiento de estado de licencias para afiliados a Fonasa
- Certificado de discapacidad
- Certificación de invalidez

Ilustración 6 Web milicencia.cl



Bienvenido/a al sitio web de la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez

Fuente: Milicencia.cl

Es importante destacar que, si bien el sitio ha tenido mejoras sustanciales en su diseño y capacidad de orientación, con bastante información y detalle de las gestiones a realizar, sigue teniendo poca transaccionalidad e interacción del usuario en el sitio. Existen trámites que podrían transformarse en una gestión 100% online y hoy en día son dirigidas a sucursales o a un correo electrónico que no tiene trazabilidad clara. Más adelante abordaremos esta, y otras oportunidades visualizadas.

### 11.5.3 Canal Telefónico

Dentro de sus canales de atención menos transaccionales está el call center 600 460 4600, teléfono que cuenta con un IVR (Interactive Voice Response) simple y orientativo, en el cual se puede consultar el estado de alguna licencia apelada y también realizar consultas generales, cómo:

- Requisitos de apelación de licencias
- Tiempos de tramitación
- Estado de apelación
- Sucursales y horarios de atención
- Requisitos para trámite de invalidez
- Orientación en certificados de discapacidad

Importante: hay que comentar que tener un IVR simplificado es siempre bienvenido, pero al no ser un canal que aporte en la gestión y ejecuciones de tramitación, no genera mucha valoración por parte de los usuarios<sup>21</sup>. No existe una inteligencia detrás del IVR que permita dar mensajes dirigidos a quienes llaman, antes de pasar a un operador. Por ejemplo, el estado de su licencia.

Por otro lado, llama la atención la falta de un modelo de atención transversal en el servicio telefónico. En las pruebas realizadas al servicio, todos atienden de distinta forma, sin un protocolo definido, transformándolo en una llamada coloquial y no propia de un servicio de salud. Adicionalmente, tampoco existe una evaluación al servicio entregado, donde el usuario pueda entregar su percepción y que esto sirva de input para buscar oportunidades de mejora.

Esta y otras oportunidades visualizadas en los canales de atención, las abordaremos más adelante en el desarrollo de esta tesis, en un plan de mejora de los canales de atención.

## **12. ESTUDIOS**

### **12.1. Estudios de Percepción de Cliente**

Para realizar este análisis, me basaré en los resultados de satisfacción obtenidos por la Dirección de Estudios Sociales en el “Estudio de Medición de Satisfacción de los Usuarios con los Servicios Entregados por las Instituciones Públicas”, durante los años 2018 y 2019.

Este estudio nace a partir de un plan de modernización impulsado por el gobierno en el año 2017, para distintas instituciones públicas, como Compín, SII, Superintendencia de Pensiones, Dirección del Trabajo, entre otras. El objetivo principal fue caracterizar y medir los niveles de satisfacción y de calidad de servicio percibidos por los usuarios.

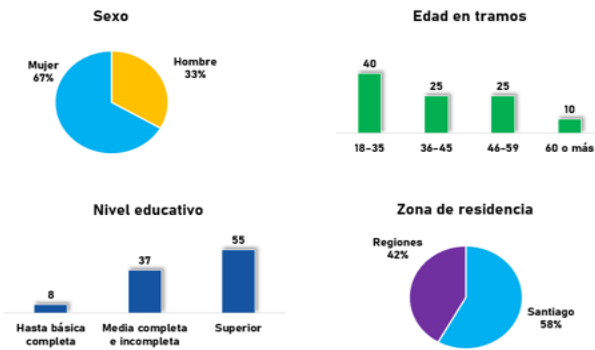
A modo de comentario, es importante destacar que la encuesta fue realizada de manera telefónica a una muestra de 3.750 usuarios, cuyas características generales se señalan en la siguiente ilustración.

---

<sup>21</sup> Resultado encuesta satisfacción 2019 <https://satisfaccion.gob.cl/institucion>



Ilustración 7 Distribución encuesta satisfacción



Fuente: Informe de estudios de satisfacción servicios públicos 2019

Dentro del estudio, podemos darnos cuenta de que el rango etario que peor percibe la atención prestada por Compín es el usuario entre 18 y 35 años, y que representa el 39% de la muestra (Anexo D). La evaluación neta de este segmento es de un 22%, y en el rango más longevo, la satisfacción neta no supera el 40%, lo que nos habla de una insatisfacción altísima y que promedia un 27% en todos los targets.

Si bien los datos muestran una insatisfacción alta, no nos dicen mucho de la realidad del actual del servicio, para esto es necesario profundizar los resultados de la encuesta y analizar sus distintos atributos evaluados, canales y cómo los usuarios perciben la imagen de Compín.

El cuadro a continuación nos muestra cómo se comporta la percepción del cliente en los últimos dos años de estudios, realizados en los ámbitos más relevantes de satisfacción.

Tabla 2 Análisis Estudio Percepción “Áreas evaluadas”

	2018		2019	
Satisfacción	44%	43%		
Insatisfechos	33%	34%		
<b>Neto</b>	<b>11%</b>	<b>9%</b>		

Arenas Evaluadas	2018			2019		
	Satisfechos	Insatisfechos	Neto	Satisfechos	Insatisfechos	Neto
Facilidad información y realización de tramite	55%	29%	<b>26%</b>	55%	29%	<b>26%</b>
Tiempos de respuesta a los tramites	49%	36%	<b>14%</b>	50%	34%	<b>16%</b>
Claridad en la gestión realizada	58%	24%	<b>34%</b>	57%	26%	<b>31%</b>
Información sobre el resultado del tramite	60%	25%	<b>35%</b>	59%	28%	<b>31%</b>
Claridad entregada por funcionario Compín	61%	24%	<b>37%</b>	58%	27%	<b>31%</b>
Amabilidad y cordialidad (acogida)	55%	29%	<b>27%</b>	56%	30%	<b>26%</b>
Resolución, esta satisfecho con la respuesta	21%	58%	<b>-37%</b>	32%	44%	<b>-12%</b>

Fuente de elaboración propia

Del cuadro anterior, podemos ver que de un año a otro no existe demasiada diferencia en la percepción de los usuarios, en algunos casos empeora y en los casos en que mejora, sigue siendo un resultado muy por debajo de lo que los usuarios demandan.

Es importante comentar el impacto que tiene la resolución dentro de la satisfacción del usuario, si bien esto parece lógico, es decir cuando demandamos un servicio buscamos que sea resolutivo, para el caso del Compín, la insatisfacción supera ampliamente a las personas satisfechas con su servicio, lo que puede deberse a varios factores, como, por ejemplo: el tiempo que tarda la entrega de esta resolución. Al año 2019 esto era en torno a los 60 días, en la actualidad es cercano a 45, lo que igualmente sigue siendo bastante alto, sobre todo tratándose del pago de licencias médicas, donde el trabajador depende de esto como parte de su ingreso familiar. Lo óptimo sería que el pago de licencia médica estuviera siempre en el menor plazo posible, dada la criticidad de la problemática que genera.

Este proyecto pretende llevar el pago a un plazo máximo de 10 días hábiles. Se demostrará que es posible realizando modificaciones en los procesos e invirtiendo en tecnología.

Por otro lado, es relevante comentar que, según el resultado de este estudio, los usuarios demandan claridad en los trámites a realizar, es decir conocimiento de los tiempos y el proceso de apelación de sus licencias, siendo constantemente informados del estado de su requerimiento. Situación que hasta el inicio de este proyecto no era posible de hacer más que en la sucursal, por lo tanto, los canales complementarios (web y telefónico) al no tener esta atribución, fueron mal evaluados, por el poco aporte entregado.

Otro punto importante de atención es la oportunidad de entrega de información de su trámite, el usuario califica muy mal la pregunta relacionada con esto, llegando a un 31% de insatisfacción, básicamente porque no existe una herramienta, aplicación o servicio de seguimiento en la web para solicitudes o reclamos realizados.

La amabilidad y cordialidad en el servicio presencial también nota una baja en su satisfacción neta, llegando a un 26% en el año 2019, lo que llama poderosamente la atención, pues se trata del manejo de habilidades blandas y empatía. Falta un modelo que permita contener la disconformidad del usuario, pues hoy en día no existe un modelo de atención definido. De esto también se puede deducir que existe un desanimo en los funcionarios, dada la falta de herramientas para resolver y la frustración que genera el reclamo.

En el cuadro anterior pudimos ver la satisfacción de los usuarios en los atributos evaluados en la encuesta. Ahora revisaremos cómo es el comportamiento y la percepción de los canales que Compín tiene a disposición de sus usuarios.

Tabla 3 Análisis Estudio Percepción “Canales”

		2018	2019
Satisfacción		44%	43%
Insatisfechos		33%	34%
Neto		11%	9%

Canales	2018			2019		
	Satisfechos	Insatisfechos	Neto	Satisfechos	Insatisfechos	Neto
Call Center	58%	24%	34%	61%	23%	38%
Página Web	44%	32%	12%	62%	23%	40%
Sucursal	52%	29%	23%	53%	29%	24%

Fuente de elaboración propia

Relacionado con los canales de atención, se puede percibir que tienen niveles de satisfacción con algún grado de dispersión, donde la satisfacción neta fluctúa entre el 24 y el 40% en el año 2019, y aumenta en todos los canales a partir del año 2018.

- La página web muestra una gran mejora de un año a otro, aumentando su satisfacción neta en 28 PP y disminuyendo los usuarios insatisfechos en 7 PP. Esto se debe, básicamente, a las mejoras que se han realizado en la plataforma web, que a la fecha de este estudio no eran transaccionales, pero sí orientaban al usuario en lo que debía hacer, dónde realizar los trámites y qué requisitos se necesitaban para su gestión. Para escalar la percepción del usuario, es necesario potenciar aún más este canal, transformándolo en una opción de gestión para el usuario, donde pueda realizar trámites y seguimientos, sin la necesidad de recurrir a alguna sucursal.
- Call center aumenta 4 PP en la satisfacción neta, de un año a otro, y disminuye en 1PP en los usuarios insatisfechos. Este canal se posiciona como el segundo en satisfacción y si bien existe una mejora, sigue teniendo muy poco aporte en la resolución de cara al usuario, pues solamente sirve como guía y derivación a las sucursales, siendo más que nada informativo y sin un modelo de atención uniforme.

En este proyecto se presentarán herramientas y mejoras que permitan transformar el Call center en un Contact Center (no sólo atención telefónica, sino también correos, gestiones de app, entre otros) otorgándole atributos para aumentar la resolución y un modelo de atención que permita marcar la diferencia.

- Sucursal es el canal que presenta el menor grado de avance de un año a otro y se posiciona como el último en satisfacción neta, con un 24% en el año 2019. Es importante comentar que más del 70% de los usuarios encuestados realiza sus trámites en sucursal (Anexo E), no por falta de confianza en los otros canales, sino, como se comentó anteriormente, por la poca capacidad resolutoria que hoy tienen los canales remotos. Esto nos lleva a concluir que existe una falta de digitalización y remotización en el servicio, pues existe una gran dependencia de gestión en sucursales.

Es importante comentar que todos los canales presentan amplios espacios de mejora. Existiendo una dependencia muy alta de gestión presencial (más del 70%), lo que es justificado por una falta de digitalización de los canales complementarios y la innovación en canales de autogestión. Todo esto hace que la percepción usuaria caiga, más hoy en día, donde el acceso a internet está sobre el 82%, según Digital Global Overview 2021, y la población demanda cada día tener servicios más digitales o remotos.

Por último, es importante revisar el análisis que se muestra en la siguiente página que tiene relación con la imagen que los usuarios tienen de Compín.

Tabla 4 Análisis Estudio Percepción “Imagen del servicio”

		2018	2019
Satisfacción		44%	43%
Insatisfechos		33%	34%
Neto		11%	9%

Imagen	2018			2019		
	Satisfechos	Insatisfechos	Neto	Satisfechos	Insatisfechos	Neto
Confianza	49%	33%	16%	41%	39%	2%
Transparencia	49%	32%	17%	41%	38%	3%
Preocupación por el usuario	44%	37%	8%	41%	40%	-1%
Modernidad	42%	36%	6%	36%	43%	-6%
Compromiso de los funcionarios	50%	31%	18%	47%	31%	16%
Satisface necesidades	48%	35%	13%	42%	39%	4%

Fuente de elaboración propia

En cuanto a la percepción de imagen, se presentan bastantes brechas por parte de los usuarios, presentando todas las variables una baja significativa de un año a otro. Los usuarios, según las respuestas entregadas, demandan mayor modernidad, percepción que baja a 6PP y va en línea con lo detallado anteriormente: falta de servicios digitales, alto grado de manualidad en la gestión, carencia de integración y transaccionalidad de sus canales a distancia.

Un dato importante a considerar es que hoy en día más del 95% de la población que accede a Internet en Chile lo hace desde su dispositivo móvil, es decir está cada día más acostumbrada a realizar gestiones y seguimientos en línea desde su celular, algo bastante lejano en Compín hasta este momento, por lo que las expectativas del usuario son altas, pues estamos hablando de un servicio con carencias digitales.

La baja satisfacción en modernidad se puede relacionar también con la baja en el ítem preocupación del usuario, donde los insatisfechos llegan a un 40%, lo que puede estar impactado por la modalidad de atención presencial que predomina en Compín (70% de los trámites realizados en sucursal). Esto el usuario lo percibe como una falta de preocupación por su necesidad, un ejemplo claro de ello es que él debe hacer seguimiento a su caso, dado que no existe un sistema de alerta o aviso del estatus de éste.

Por otro lado, la confianza y transparencia registran un 2 y 3% de satisfacción neta respectivamente, esto tiene que ver con cómo el usuario percibe la institución, lo que se ve impactado por la falta de cumplimiento en los plazos de resolución de licencias, cuya cantidad de rechazadas aumenta en un 8% del 2018 a 2019, siendo un 7,5% del total de licencias presentadas. Por otro lado, la falta de transparencia se deduce que tiene relación con la falta de visibilidad de la gestión, el usuario no tiene dónde revisar seguimiento al caso que ha presentado.

### 12.1.2. Conclusión

Para poder realizar una conclusión del estudio de percepción, se mostrará en el siguiente cuadro un mapa con las fortalezas y debilidades que presenta Compín, que se desprenden del Estudio de Medición de Satisfacción de los Usuarios con los Servicios Públicos.

Ilustración 8 Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
	Tiempos de respuesta
	Amabilidad
	Resolución
	Confianza
	Transparencia
	Canal Web
	Modernidad
	Percepción usuaria
	Compromiso sucursal
	Call Center

Fuente Elaboración propia

El umbral que se tomó para realizar la distinción entre fortaleza y debilidad es un 50% de satisfacción neta, que corresponde al primer objetivo a cumplir en el corto plazo para Compín. Importante de comentar es que como benchmarking de satisfacción se ocupó el índice satisfacción neta que SII tenía al año 2019<sup>22</sup>, que es del orden del 75%, siendo el referente en calidad en los servicios públicos.

Dado lo anterior, se puede visualizar que no existe en este momento ningún atributo diferenciador en el servicio del Compín y que esté a la altura de lo que se busca como estándar de calidad, esto es bastante relevante de cara a las propuestas que se presentarán más adelante en este trabajo. Por otra parte, se logra concluir que existe una gran brecha entre las expectativas de los clientes v/s lo que hoy entrega se entrega como servicio, haciendo muy necesaria una reformulación de su modelo de atención, mejoras en la gestión de procesos, comunicación y seguimiento al cliente, y la implementación de un modelo omnicanal que tenga al usuario siempre en el centro. Existe un avance en la percepción del canal web, pero aún con espacios de mejora en su transaccionalidad y con el desafío de transformarse en un canal utilizado por los usuarios. En relación con las debilidades, tal como hemos detallado en los puntos

<sup>22</sup> Referencia Estudio de Medición de Satisfacción de los Usuarios con los servicios entregados por las instituciones públicas 2019

anteriores, existe una gran falta de posicionamiento y trabajo de imagen en Compín, de generar confianza y credibilidad en el usuario, así como también en la empatía en la atención, la claridad en la información entregada y un sistema integrado que permita al usuario hacer un seguimiento de su gestión.

Por último, es importante aprovechar el avance que ha tenido el país en la masificación de internet y el acceso a red móvil, para migrar servicios al canal web, desarrollar una APP que permita acceder, hacer seguimiento y subir reclamaciones desde cualquier smartphone, esto repercutirá en descongestionar la sucursal y, reasignar funciones que, como vimos en el capítulo anterior, muchas veces son repetitivas.

## 12.2. Estadística De Licencias Médicas De Origen Común

### 12.2.1 Licencias Médicas y Distribución por Rango Etario

Para seguir profundizando de mejor manera en el análisis, es importante revisar el comportamiento que tienen las licencias médicas en nuestro país y el impacto que estas pueden generar en los modelos de atención de Compín.

Para esto, revisaremos el comportamiento que han tenido las licencias médicas en los últimos años.

Tabla 5 Licencias médicas tramitadas 2015-2019<sup>23</sup>

AÑOS	FONASA	ISAPRE	SISTEMA
2015	3.341.885	1.402.972	4.744.857
2016	3.563.432	1.463.628	5.027.060
2017	3.866.212	1.438.822	5.305.034
2018	4.219.301	1.473.554	5.692.855
2019	4.561.580	1.588.723	6.150.303

Fuente informe suseso estadística de licencias médicas 2019

Al analizar el cuadro, podemos ver la evolución de las licencias médicas presentadas en nuestro país, donde del 2018 al 2019 existe un aumento de emisión de un 9% en promedio. Por otro lado, es importante comentar que del total de licencias medicas presentadas, un 74% corresponde a cotizantes de Fonasa y un 26% a cotizantes de Isapre.

Este análisis cobra bastante relevancia pues al 2019 Fonasa tenía afiliado en su sistema al 78%<sup>24</sup> de la población, de los cuales un 85% de ellos corresponden a trabajadores, dependientes e independientes, con un ingreso inferior a \$ 500.000 mensuales. Esto es un factor relevante, pues la situación actual de Compín impacta al 78% de la población que es el que menor ingreso percibe y para la cual el rechazo de una licencia médica

<sup>23</sup> Fuente informe suseso estadística de licencias médicas 2019

<sup>24</sup> Fuente. Informe caracterización población asegurada Fonasa 2019

cobra mucha relevancia, y más aún el tener que realizar la apelación y tramitación en sucursal, significa un día laboral más perdido.

Otro dato importante para considerar es que el 39% de las licencias presentadas en el último año corresponden a cotizantes de género masculino y un 61% corresponde a mujeres. (Anexo F). Situación que se mantiene estable en los últimos 2 años.

Tabla 6 Distribución por rango etario

TRAMO ETARIO	FONASA	ISAPRE	SISTEMA	PARTICIPACIÓN
18-34	<b>1.732.088</b>	<b>617.693</b>	<b>2.320.808</b>	<b>38%</b>
35-44	1.061.162	473.720	1.534.882	25%
45-54	882.952	282.777	1.165.729	19%
55-64	679.333	198.239	877.572	14%
65 y más	206.045	43.956	250.001	4%
<b>TOTAL</b>	<b>4.561.580</b>	<b>1.616.385</b>	<b>6.148.992</b>	<b>1</b>

Fuente informe suseso estadística de licencias médicas 2019

Del cuadro referente al rango etario, podemos desprender que la mayor concentración de licencias se encuentra en el segmento de la población entre los 18 y 34 años, de los cuales el 75% corresponde a Fonasa y el 25% restante a afiliados a Isapre. Este mismo rango etario es el que peor evalúa la gestión integral de Compín (análisis 13.1) representando una insatisfacción con la gestión del 34% y una satisfacción neta de un 6%, lo que tiene bastante relación, pues es el segmento que concentra a las generaciones más digitales, millennials y centennials.

Por otro lado, el segundo tramo con mayor participación (25%), corresponde al segmento que va entre los 35 y 44 años, de los cuales el 69% corresponde a Fonasa y el 31% restante a afiliados en Isapre. Este rango etario es también de los que más bajo califica la gestión de Compín, con un 34% de insatisfacción y un 9% de satisfacción neta. En este público podemos encontrar en gran parte millennials y una porción de generación X.

### 12.2.2 Licencias Médicas Rechazadas

Un dato relevante de cara a la demanda de usuario en el Compín y que podría ser un detonante de capacidad, son las licencias médicas rechazadas. En el siguiente cuadro se muestra su evolución de los últimos años.

Tabla 7 Número de licencias médicas rechazadas años 2015-2019<sup>25</sup>

AÑOS	FONASA	ISAPRE	SISTEMA
2015	182.821	203.429	386.250
2016	191.527	229.740	421.267
2017	202.094	218.062	420.156
2018	213.564	220.651	434.215
2019	245.925	215.393	461.318

Fuente informe suseso estadística de licencias médicas 2019

Existe un aumento en promedio de un 8% de un año a otro en el rechazo de licencias médicas hasta el 2019. En relación con el sistema de salud que más entrega esta respuesta es muy similar el comportamiento entre uno y otro, un 53% pertenece a Fonasa y un 47% a Isapre, donde el 39% son hombres y 61% mujeres. Situación similar ocurre en los años anteriores.

Al igual que el análisis anterior, el siguiente cuadro muestra la distribución por rango etario y la evolución también que presenta en los últimos 3 años.

Tabla 8 Distribución de rechazos por rango etario

TRAMO ETARIO	FONASA	ISAPRE	SISTEMA	PARTICIPACIÓN
18-34	<b>97.872</b>	<b>75.722</b>	<b>173.594</b>	<b>38%</b>
35-44	<b>58.088</b>	<b>66.785</b>	<b>124.873</b>	<b>27%</b>
45-54	40.596	37.762	78.358	17%
55-64	35.812	28.322	64.134	14%
65 Y más	13.557	6.801	20.358	4%
<b>TOTAL</b>	<b>245.925</b>	<b>215.392</b>	<b>461.317</b>	

Fuente Elaboración propia basado en informe suceso estadística de licencias médicas 2019

Tabla 9 Evolución de rechazos últimos 3 años

TRAMO ETARIO	2017	2018	2019
18-34	<b>37%</b>	<b>35%</b>	<b>38%</b>
35-44	<b>27%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>
45-54	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>
55-64	<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>
65 Y más	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente Elaboración propia basado en informe suseso estadística de licencias médicas 2019-2018-2017

Del cuadro referente al rango etario podemos desprender que, al igual que en el caso de la presentación de licencias médicas, la mayor concentración de rechazos para el 2019, se encuentra en el segmento de la población que va entre los 18 y 34 años, de los cuales el 56% corresponde a Fonasa y el 44% restante a afiliados en Isapre. Como comentamos

<sup>25</sup> Fuente elaboración propia basado en informe suseso estadística de licencias médicas 2019



anteriormente, este mismo rango etario es el que peor evalúa hoy en día la gestión integral de Compín.

El segundo tramo con mayor participación (27%) corresponde al segmento de la población que va entre los 35 y 44 años, de los cuales el 46% corresponde a Fonasa y el 54% restante a afiliados a Isapre. Este rango etario es el de segundo impacto en la evaluación del servicio de Compín.

Al revisar la composición de licencias rechazadas dentro de los últimos 3 años la tendencia es muy similar, fluctuando el rango etario de 18 a 34 años entre 35% y 38%, y el siguiente rango, 35 a 44 años, maniéndose en 27%.

Al igual que sucede con la estadística de presentación de licencias médicas, los rechazos también se concentran en los mismos rangos etarios, en proporciones muy similares, es decir el comportamiento de rechazo es similar en las generaciones compuestas en su mayoría por millennials, centennials y una menor proporción en generación x.

Lo anteriormente expuesto sirve como otro input importante para el diseño del plan de mejora en el servicio y los procesos, desde una vista más digital y centrada en el usuario final.

### **13. Procesos Internos**

En el presente capítulo se identificarán y describirán los procesos y agentes clave en las principales gestiones realizadas en Compín. Esta información y datos son de mucha relevancia para el desarrollo de este trabajo y permitirán plantear mejoras en los procesos, las que serán abordadas en el capítulo 16.

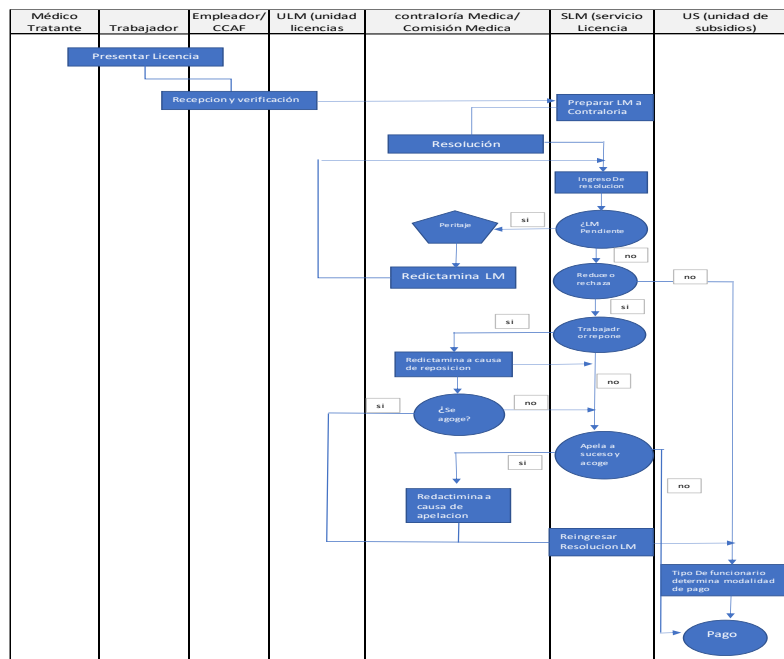
La gestión de los productos estratégicos de Compín se puede desagregar en 2 grandes procesos:

- Resolución de Licencia Médica Trabajador Afiliado a Fonasa.
- Resolución de Reclamo contra Isapre.

#### **13.1 Resolución de Licencia Médica Trabajador Afiliado a Fonasa.**

Para revisar y describir cada una de las distintas etapas que componen la gestión de una Licencia Médica (LM) realicé un flujo de elaboración propia con la información recopilada, de manera de visualizar el flujo y con esto realizar la descripción de cada una de las fases y su correspondiente tiempo y plazo de gestión.

Ilustración 9 Flujo actual Compín



Fuente Elaboración propia basada en información recabada del flujo de gestión de licencias médicas web Suseso

### 13.1.1 Descripción de Etapas

#### 1. Presentar Licencias Medicas

Para describir esta etapa, es importante realizar la distinción del tipo de trabajador que presenta la licencia. Puede ser afiliado a la CCAF o independiente.

##### Trabajador dependiente del sector público o privado no afiliado a CCAF.

- Trabajador debe presentar licencia al empleador o debe llegar en forma electrónica. Si es del sector privado tiene 2 días hábiles desde la fecha de inicio del reposo para hacerla llegar. Mientras que en sector público el plazo corresponde a 3 días hábiles.
- Empleador completa los antecedentes necesarios antes de enviar (con la licencia electrónica este paso no es necesario).
- Empleador debe entregar LM<sup>26</sup> a su correspondiente Compín o ULM, según corresponda, en un plazo de 3 días hábiles desde fecha de recepción de la LM.

##### Trabajador dependiente del sector público o privado afiliado a CCAF.

- Trabajador debe presentar licencia al empleador o debe llegar de manera electrónica.
- Empleador completa los antecedentes necesarios en caso de requerirse (con la licencia electrónica este paso no es necesario).

<sup>26</sup> LM Licencias Médicas

- c) Empleador debe entregar LM a tramitación en la CCAF correspondiente a su jurisdicción, para lo cual cuenta con 3 días hábiles.
- d) CCAF debe presentar LM y antecedentes requeridos ante la ULM, SC, o COMPÍN, en cuyo territorio jurisdiccional esté ubicado el domicilio laboral. El plazo para poder presentar esta información es de 3 días hábiles.

### **Trabajador Independiente**

- Trabajador debe presentar licencia y antecedentes requeridos a la ULM<sup>27</sup>, Compín que corresponda según su domicilio laboral en un plazo de no más de 2 días hábiles.

Podemos ver que el trámite de presentar una licencia para que llegue al Compín es de 4 a 5 días hábiles.

### **2. Recepción y verificación de la LM**

- a) Compín o ULM recibe la LM y sus correspondientes antecedentes, verificando que correspondan a la jurisdicción.
- b) Verifican que sea un afiliado a Fonasa.
- c) Verifican que la LM se haya presentado por el trabajador en los plazos establecidos y ya mencionados anteriormente. Adicionalmente, verifica que el empleador la hiciera llegar en el plazo de 3 días hábiles desde la fecha de recepción.

Es importante comentar que las LM podrían ser devueltas al trabajador o empleador, si el trabajador ya no está afiliado a Fonasa, antecedentes incompletos o presentación fuera de plazo. Además, si la LM debía ser tratada por la Mutual y por error se hiciera llegar a Compín. Todo esto retrasaría la resolución por parte del Compín.

### **3. Preparar LM para Contraloría Médica**

En esta etapa se preparan antecedentes de LM y se ingresan en los sistemas las distintas casuísticas o patologías asociadas, a fin de que la Contraloría tenga los antecedentes necesarios para dar resolución a la LM. Aquí es crítico que la Contraloría Médica esté implementada (como vimos en capítulos anteriores esta unidad se encuentra compuesta por equipo médico y expertos externos).

### **4. Resolución LM**

En esta etapa el médico a cargo de Contraloría analiza la LM y sus correspondientes antecedentes, verificando si es necesario realizar algún peritaje, caso en el cual la licencia queda pendiente de resolución hasta que éste se realice (puede tardar hasta 15 días

---

<sup>27</sup> ULM Unidad de Licencias Médicas

hábiles). Por otro lado, el médico contralor puede sospechar que la licencia corresponda a tipo 5 y 6 (accidente laboral), y por ende requerirá que sea resuelta por la comisión.

## **5. Ingresar resolución y derivar LM**

En esta etapa SLM<sup>28</sup> remite la información según la resolución que se tenga y estas podrían ser las siguientes:

- LM autorizada, es derivada a la unidad de subsidios para su cálculo y posterior pago.
- LM es reducida, se notifica al trabajador y empleador, comentando la causal por la cual la LM fue reducida. Además, remite a la Unidad de Subsidios para el cálculo y pago de los días autorizados.
- LM es rechazada, se notifica al trabajador y empleador, comentando la causal por la cual de esta resolución. Por otro lado, se dejan antecedentes ante alguna apelación o solicitud de reposición por parte de la Suseso.
- LM de trabajador perteneciente al sector público, la resolución es derivada al servicio público, ratificando el reposo para el posterior reembolso. Esto se da porque el sector público paga la licencia médica del trabajador directamente.

## **6. Redictaminar por resolución pendiente**

Esta etapa corresponde al resultado del peritaje solicitado por el medico controlador.

- Si el médico sospecha que la LM es de tipo 5 o 6, iniciará un proceso de pesquisa (que permitirá determinar el origen y causa real de la enfermedad).
- Si se necesita que sea resuelta por la comisión médica, remitirá el caso a través de SLM a secretario de la comisión para su incorporación en sesión y que estos, a su vez, discutan sobre lo presentado.

## **7. Redictaminar a causa de recurso de reposición**

En esta etapa, el trabajador afiliado a Fonasa presenta un recurso de reposición por la reducción o rechazo de LM tramitada en la Compín. Dado esto, el médico controlador deber analizar los antecedentes de manera de dar una resolución en un plazo no mayor a 10 días hábiles. Si encuentra que los antecedentes aportados están correctos y fundamentados, podría aceptar el recurso o bien podría rechazarlo. Si ve, que es una posible licencia tipo 5 o 6 debe iniciar proceso de peritaje (descrito en el punto anterior). Por último, podrá recurrir a la Comisión médica si aún tiene dudas en su decisión.

## **8. Proceso de Pago**

Una vez que la Unidad de Subsidios recibe la LM autorizada, ampliada o reducida, procede a efectuar el pago. Sin embargo, antes de la realización de esta gestión debe verificar que los antecedentes previsionales estén ok, que exista un vínculo laboral aún.

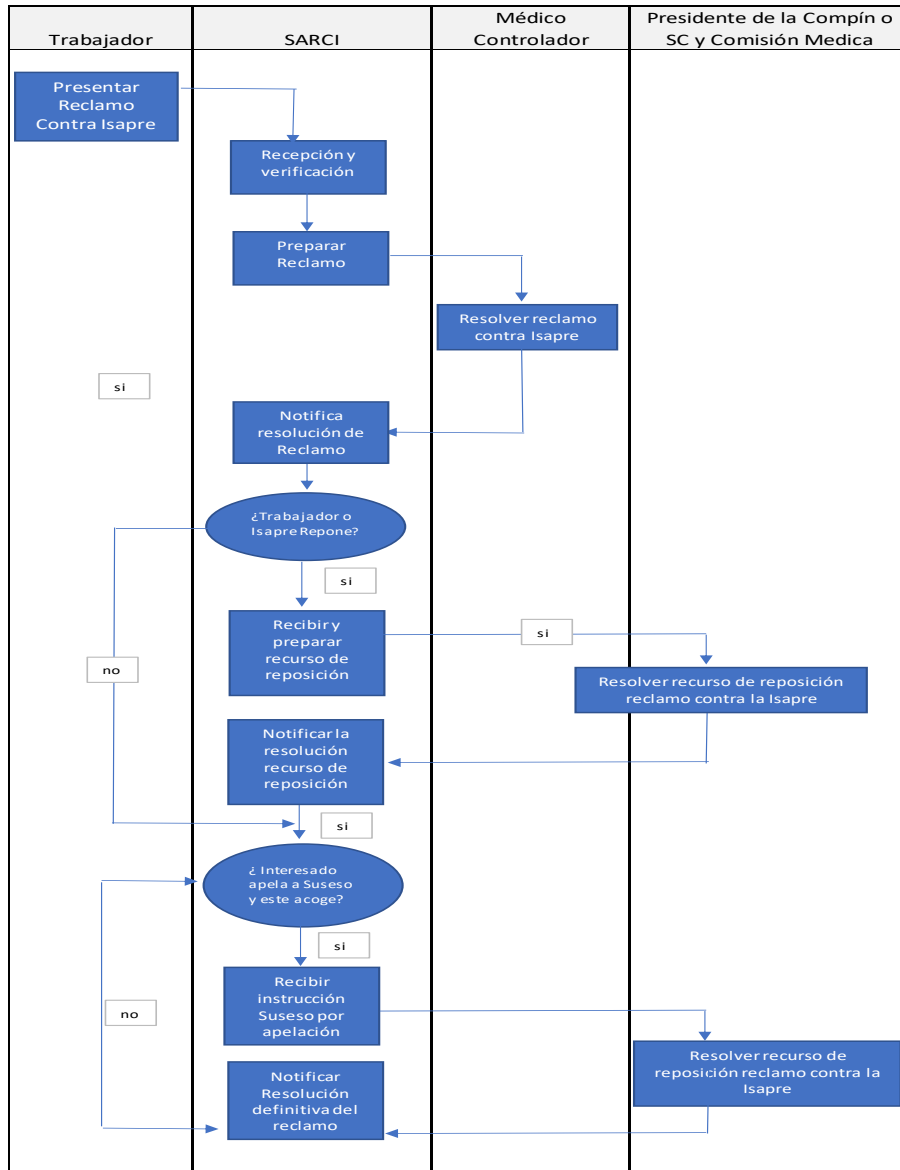
---

<sup>28</sup> SLM Servicio de Licencias Médicas

### 13.2 Resolución de reclamos presentados en contra de una Isapre.

Al igual que el punto anterior, revisaremos las distintas etapas que componen la gestión de reclamo contra una Isapre. Para esto, realicé un flujo de elaboración propia con la información recopilada, para visualizar el paso a paso y luego realizar la descripción de cada una de las etapas.

Ilustración 10 Flujo actual Compín



Fuente Elaboración propia basada en información recabada del flujo de gestión de licencias médicas web Suseso

## **1. Presentación de reclamo**

Este es el inicio del proceso y básicamente consta de la presentación del caso y antecedentes del trabajador afiliado a Isapre, quien confecciona un reclamo por pago insuficiente del subsidio o LM reducida o rechazada, presentándolo a la Compín que corresponda territorialmente a su domicilio residencial. Importante destacar que el trabajador tiene 15 días hábiles para presentar el reclamo ante el Compín, de lo contrario será rechazado.

## **2. Recepción y verificación del reclamo**

En esta etapa interviene SARCI,<sup>29</sup> que recibe el reclamo y antecedentes, verifica la jurisdicción, revisa la documentación y que esté dentro del plazo (igual o menor a 15 días hábiles). De no cumplirse alguno de los puntos comentados, SARCI procede a devolver el reclamo y no cursarlo.

## **3. Preparación del reclamo**

En esta etapa, SARCI abre el expediente e informa a la Isapre el correspondiente reclamo y solicita emisión de informe respecto al caso, teniendo como máximo 3 días hábiles para responder. Con esta información SARCI entrega antecedentes al médico controlador.

## **4. Resolver el reclamo**

En esta etapa el médico resolutor revisa los antecedentes, si corresponden al monto del subsidio pide apoyo a la Unidad de Subsidios, con el fin de realizar el cálculo y posible corrección de los montos. Si el reclamo es distinto, analiza con los antecedentes entregados por Isapre y trabajador, y aprueba o rechaza según sea el resultado del análisis.

## **5. Notificar reclamo a la Isapre**

El médico controlador deriva los antecedentes de la resolución a SARCI, quien prepara antecedentes, confecciona carta formal firmada por presidente y secretario de Compín y envía a las partes involucradas (trabajador e Isapre), con copia a la Superintendencia de Salud.

## **6. Recurso de reposición**

Una vez entregada la respuesta a los involucrados, tanto el trabajador o la Isapre pueden presentar un recurso de reposición respecto a la resolución del reclamo emitida por la Compín. SARCI desarchiva el expediente del reclamo y lo entrega junto con los antecedentes de la reposición al médico controlador, quien deberá analizar nuevamente este reclamo.

---

<sup>29</sup> SARCI Unidad administrativa encargada de la gestión de reclamos contra las Isapre

## 7. Resolver recurso de reposición reclamo contra Isapre

Médico Controlador analiza el reclamo con los nuevos antecedentes presentados, mediante el recurso de reposición. Aquí puede resolver directamente o bien puede solicitar antecedentes adicionales a la Isapre, para lo cual será necesario que se informe a la Isapre o trabajador esta solicitud.

Una vez tenga resolución del caso elaborará una nueva propuesta y a través de SARCI podría elevarla y presentarla en la comisión médica, quienes discutirán caso y sancionarán.

## 8. Recibir instrucción de Suseso apelación de reclamo contra Isapre

En esta etapa se recepciona el instructivo de la Suseso que revierte la resolución de la Compín, respecto del reclamo contra la Isapre. Para esto SARCI, recibe la instrucción y antecedentes que deberá adjuntar y derivar al presidente de la Compín para su gestión, quien entregará respuesta definitiva a este reclamo.

## 9. Notificar resolución definitiva de reclamo contra la Isapre

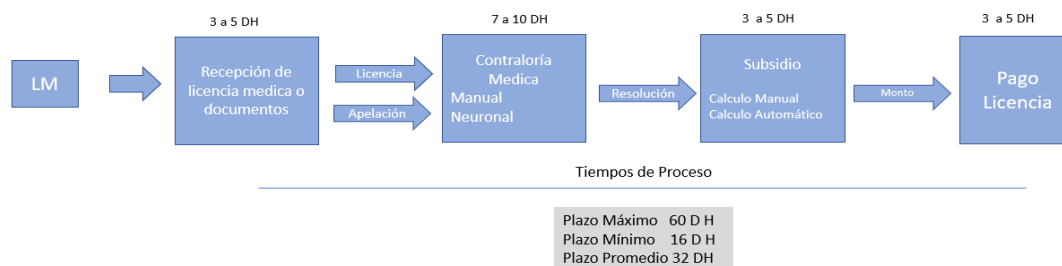
Esta es la última etapa del reclamo y se relaciona con la notificación de la resolución final por parte de la Comisión Médica. Para esto, SARCI confecciona la resolución final obteniendo las firmas del presidente y secretario de Compín, envía este veredicto definitivo a las partes involucradas, con copia a la Superintendencia de Salud y procede a archivarlo.

## 13.3 Tiempos de gestión de Licencia Médica

Los tiempos de gestión de la tramitación de una licencia médica podrían variar dependiendo de las apelaciones que se puedan generar, documentos a presentar, solicitud de antecedentes por parte de la Compín, evaluación de la Contraloría de Licencias Médicas, entre otros.

Los tiempos comunes y estándar que se manejan son los siguientes

Ilustración 11 Detalle tiempos de gestión licencias



Fuente Elaboración propia

Como se aprecia, los tiempos de resolución para los afiliados a Fonasa pueden variar de 7 a 60 días y dependerán de los antecedentes presentados y el tipo de licencia a gestionar.

### **13.4 Conclusiones**

En esta conclusión se abordará el proceso de licencias médicas y su reclamación, considerando todos los antecedentes recabados, buscando hacer un levantamiento de oportunidades, sin entrar en las mejoras, dado que eso será abordado en el capítulo 16 del presente trabajo.

Al revisar ambos procesos y viendo solo el flujo, nos podemos dar cuenta de que son procesos bastante largos y con variadas tareas que parecieran ser monótonas y repetitivas.

El proceso de gestión de licencias médicas, a pesar de que ha tenido mejoras en el transcurso del tiempo, sigue siendo manual, por lo tanto, esto es un factor crítico dentro del sistema, ya que la manualidad claramente puede llevar a errores y merma los tiempos de respuesta, pues ralentiza todo el circuito, impactando al usuario final.

En ambos procesos el almacenamiento de información sigue siendo físico, es decir cada vez que se resuelve un caso, la documentación queda guardada en archivos físicos, lo que impacta en la gestión y administración de las licencias, y por otro lado acumula stock de archivos, espacio físico y horas hombre en la administración de estos. A modo de ejemplo, si un usuario quisiera apelar una licencia, ésta se deberá desarchivar “manualmente” para recabar antecedentes y levantar la apelación, es decir, no existe un respaldo electrónico de la gestión.

En cuanto a los RRHH, se utiliza una gran cantidad de personal para actividades monótonas y mecánicas que bien podrían ser automatizadas y digitalizadas. Si bien es importante destacar que ha ido evolucionando en el tiempo, sigue siendo en gran parte muy poco digitalizada. Por otro lado, existe poca autonomía de las áreas, dependiendo de sobremanera de la conformación de comisiones médicas y contralorías, las que muchas veces deben ser conformadas de acuerdo con la gestión solicitada. También, llama la atención que la visación siempre deba pasar por el presidente de Compín, lo que hace que sea un proceso demasiado dependiente y con muy poca autonomía.

Por otro lado, se logra ver que dentro del proceso hay etapas que en la práctica podrían ser absorbidas por otra área, pues el valor agregado en la gestión es casi nulo, algunas son:

- Recepción y visación
- Preparación de licencias Médicas
- Reingreso de Licencias

Cabe destacar que en cada una de las unidades se visa nuevamente la información, es decir se repite la gestión en cada una de las etapas, haciéndola una tarea totalmente innecesaria.



Como comentario final, podemos ver un proceso bastante extenso, donde existe una crítica falta de digitalización, además de la monotonía y repetición de tareas en casi todas las etapas, incluyendo fases que podemos cuestionar, pues no agregan valor. Las propuestas de mejora, tal como se comentó anteriormente, serán vistas en el capítulo 14.

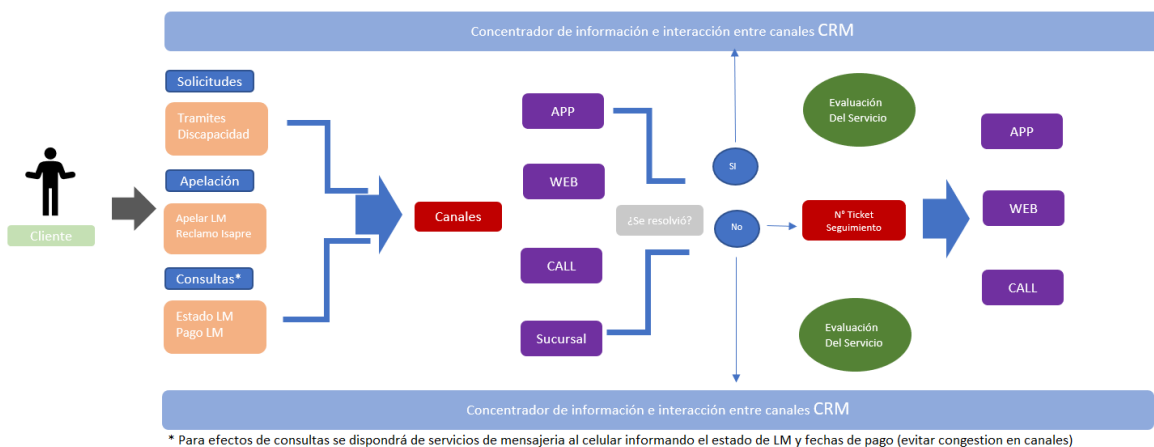
## 14. PLAN DE CALIDAD

El presente capítulo tratará sobre el flujo integral de la experiencia del usuario y abordará los quiebres en servicio que presenta Compín, los que ya fueron comentados en capítulos anteriores, haciendo énfasis en los puntos y canales de contacto y cómo estos deberían estar conectados para generar una grata experiencia en la atención. Esto implica mejoras en los procesos internos, redefinición de las vías de atención y protocolos homogéneos de cara al cliente.

La propuesta consiste en provocar una gestión movilizadora en toda la entidad, teniendo como foco la mejora de la satisfacción de los clientes, a través de la entrega de experiencias de calidad, donde todas las áreas de la organización se encuentren totalmente coordinadas y en función del usuario de Compín. Esto sin incurrir en transformaciones costosas, y que a su vez sean de fácil implementación y de alto impacto, lo que deber traducirse en mejorar los índices de satisfacción y recomendación del servicio. Para esto, cada una de las propuestas de implementación y mejoras en los canales y procesos deberá responder a grandes atributos:

- **Simple**s, desarrollos que permitan ser de fácil de aplicación y entendimiento, tomando en cuenta el diverso mercado objetivo que ocupa Compín.
- **Remotos**, enfocados en canales no presenciales, que permitan la descongestión de sucursales y privilegien la autoatención.
- **Eficientes**, deben ser de rápida implementación, permitiendo la optimización de tiempos y recursos.

Ilustración 12 Viaje del cliente



Fuente Elaboración propia

La propuesta busca generar que cada uno de los requerimientos a realizar en Compín, puedan ser gestionados siempre de manera remota, agregando dentro de la parrilla de canales la APP, dada su usabilidad y comodidad, y también incorporando servicios de SMS para consultas de LM.

Para que esto suceda, es importante que cada uno de los canales genere un proceso de transformación, apoyado por un CRM que pueda integrar cada una de las gestiones a realizar (tema que se abordará en el próximo capítulo). Pero como bien sabemos, la mejora de los canales y sus procesos de atención es sólo una parte de un engranaje mayor, compuesto en gran medida por los procesos internos, los que son de alto impacto en la satisfacción final.

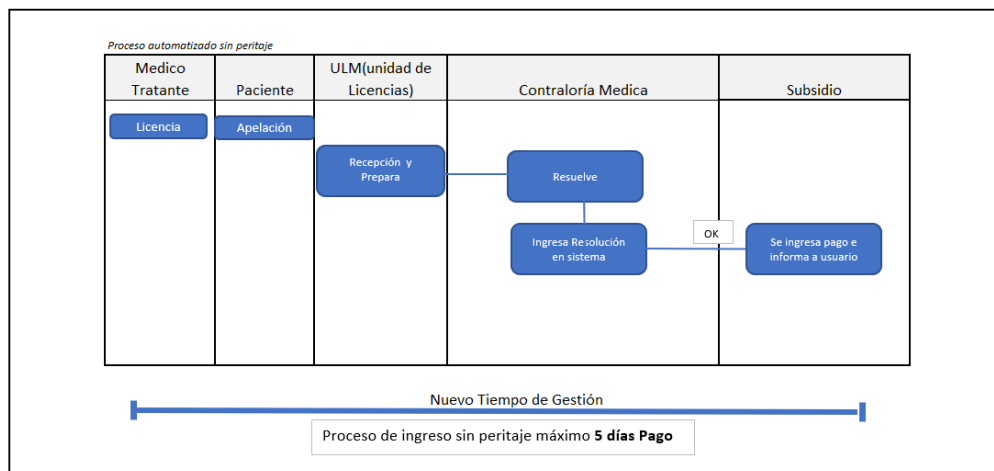
### 14.1 Rediseño de Procesos Internos

Para efectos de este trabajo, el Proceso de Gestión de Licencias Médicas es un punto crítico y de alto impacto en la satisfacción del usuario y parte del ciclo de calidad. Por lo mismo, se realizará una propuesta de mejora en las fases más significativas que actualmente tiene Compín.

- Resolución de Licencia Médica Trabajador Afiliado a Fonasa

#### A. Proceso de Tramitación de Licencia Médica sin Peritaje

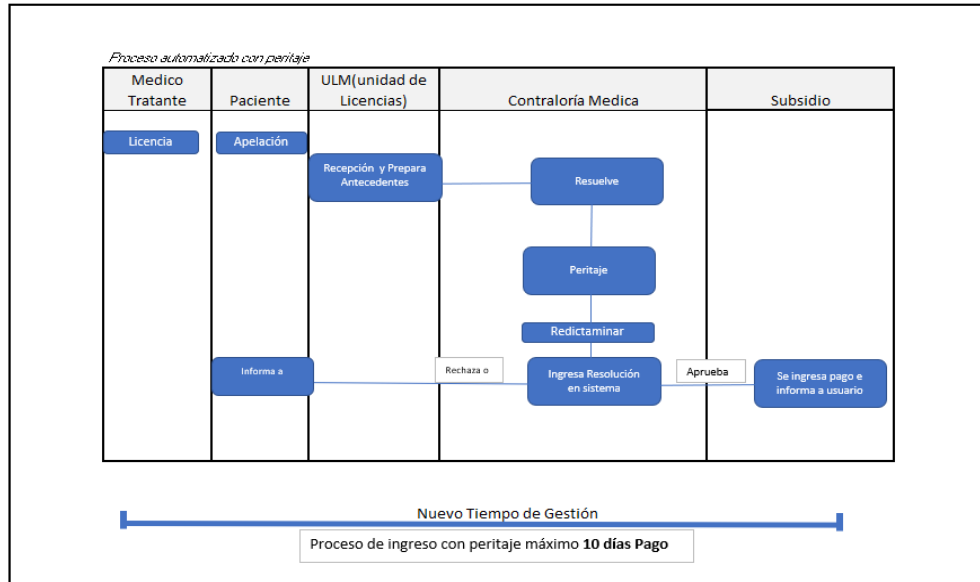
Ilustración 13 Rediseño de flujo Tramitación licencia 1



Fuente Elaboración propia

## B. Proceso de Tramitación de Licencia Médica con Peritaje

Ilustración 14 Rediseño de flujo Tramitación licencia 2

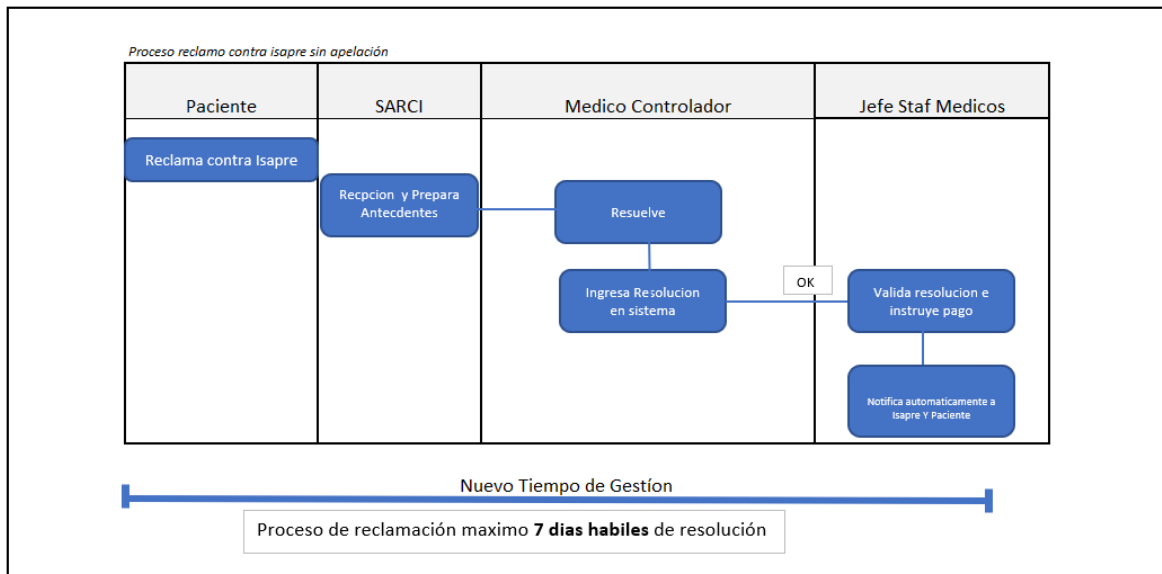


Fuente Elaboración propia

- Resolución de reclamos presentados en contra de una Isapre.

### A. Proceso de reclamación frente a una Isapre sin apelación

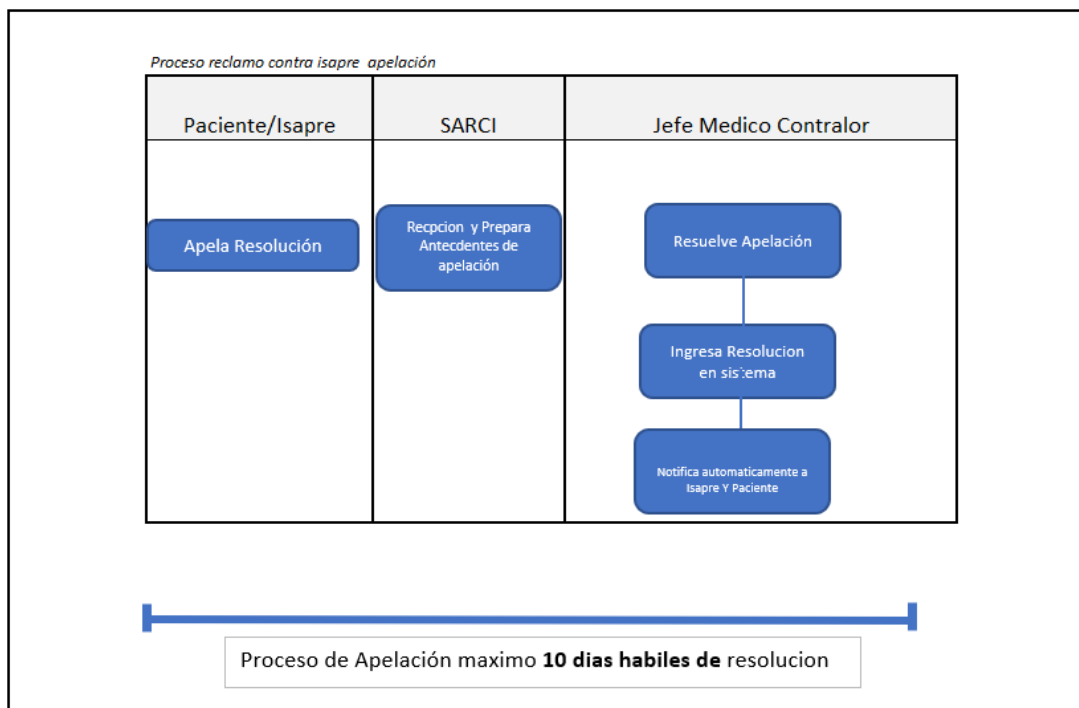
Ilustración 15 Rediseño de flujo Tramitación licencia 3



Fuente Elaboración propia

## B. Proceso de reclamación frente a una Isapre con apelación

Ilustración 16 Rediseño de flujo Tramitación licencia 4

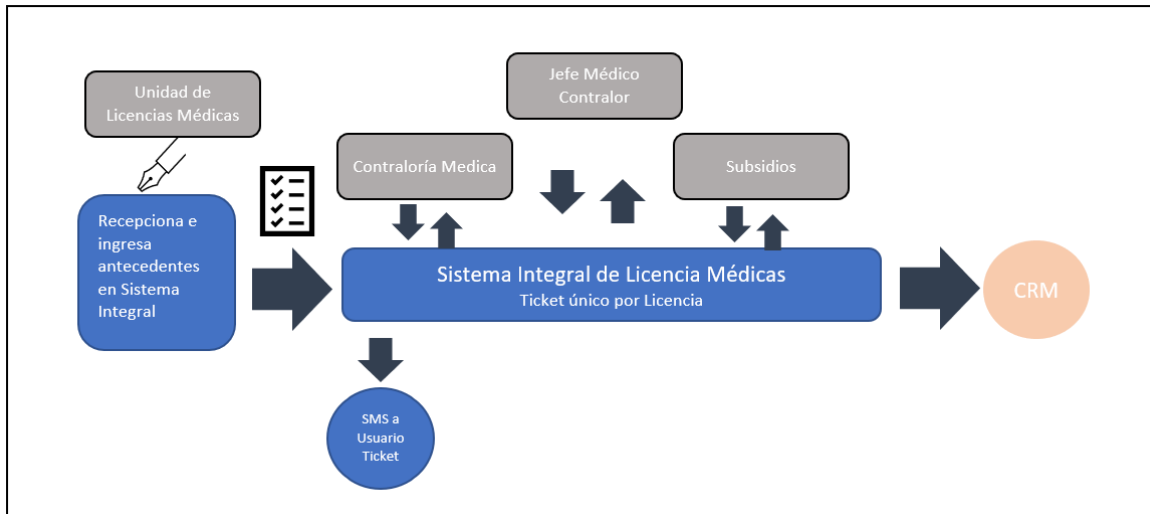


Fuente Elaboración propia

En ambas propuestas se muestran mejoras sustanciales respecto a los flujos actuales y que fueron descritos en el capítulo anterior. Estos cambios se pueden argumentar en los siguientes puntos:

- **Automatización del proceso.** Para esto es importante que toda gestión esté concentrada en un sistema transversal, donde cada una de las unidades participantes del proceso tenga acceso y permisos en relación a sus cargos y funciones. Esto nos permitirá optimizar recursos, gestiones y tiempos.
- **Sistema Integral de Licencias Médicas** El sistema corresponde a un sistema integral de gestión de licencia médica que actuará como un concentrador de información, gatillador de aprobaciones y alimentará nuestro CRM, que a su vez será la principal fuente de información de los canales con nuestros usuarios.
- **Ticket de seguimiento.** La Unidad de Licencias Médicas, una vez recepcionada la apelación o el ingreso de la licencia, gatilla un SMS al celular ingresado por el paciente, con el ticket para realizar seguimiento de su documento en la app o web (propuesta que se verá más adelante). Este ticket es obtenido del sistema integral de Licencia Médicas.

Ilustración 17 Nuevo Flujo de gestión



Fuente Elaboración propia

- **Eliminación de Unidad Servicio de Licencias.** En el actual proceso, esta unidad cumple un rol administrativo y aporta poco valor en la cadena, actuando principalmente como visador de gestiones. Con la automatización, esta tarea queda resuelta y permite que la misma Contraloría pueda aprobarla por sistema, para que inmediatamente después se active la Unidad de Subsidios.
- **Empoderamiento de unidades,** existe una mayor autonomía en unidades como la Contraloría que puede aprobar y resolver sin el visto bueno del presidente de Compín o una comisión médica, como ocurre en la actualidad con todas las reclamaciones contra Isapres.

## 14.2. Canales de Atención

El modelo de canales de atención en el que se basará esta propuesta está orientado en 3 palancas principales de gestión, las que deben estar presentes en cada punto de contacto con el cliente: Resolución, Cordialidad y Rapidez. La idea es que el cliente pueda resolver su requerimiento en un solo contacto, ocupando para esto los canales remotos que se dispondrán a su servicio. Por otro lado, la propuesta pretende lograr que la sucursal sea sólo un actor secundario dentro de este modelo, debido a la congestión actual de dichos lugares y por los altos costos que implican los modelos presenciales (personal, infraestructura, servicios, entre otros).

### 14.2.1 APP

Dentro de la parrilla actual de plataformas remotas que Compín dispone para sus usuarios, se encuentra la web, call center y sucursales. Llamando la atención que no exista alguna APP, sobre todo, entendiendo la penetración que los smartphones en nuestra población. Según los últimos datos entregados por Subtel, el 84%<sup>30</sup> de los ingresos a Internet en nuestro país se realizan desde un dispositivo móvil y a marzo de este año existían más de 20 millones de teléfonos con conexión 3 y 4G.

Por lo anteriormente comentado, la propuesta en canales de atención incluye contar con una APP que contenga servicios de consulta y también transaccionales, es decir, pueda mostrar los estados de las Licencia, Reclamos, Apelaciones, y permita adjuntar documentación necesaria o respaldos, vía documentos escaneados (hoy existen aplicaciones que permiten realizar scanner). Por otro lado, es ideal que pueda contar con asistente virtual para orientar al usuario en consultas de fácil solución, como etapas a realizar, etc.

Por último, hay que comentar que es clave en la implementación de la App que los servicios, tanto consultivos como transaccionales, sean simples, rápidos y entreguen información clara y precisa cuando las respuestas a los requerimientos no sean en línea, esto para nivelar siempre las expectativas del usuario.

### 14.2.2 Web

Hoy Compín cuenta con una plataforma Web ***milicenciamedica.cl***, sitio que ha tenido mejoras sustanciales dentro del último año. Unos meses atrás, al iniciar este proyecto, no se podía realizar trámites en línea y el 90% de las consultas tenía una respuesta genérica que indicaba que dirigirse a la Compín correspondiente a su domicilio o enviar documentación a un correo electrónico. La situación pandémica ha acelerado el proceso de integración en esta institución, lo que debería generar un impacto positivo en el corto plazo.

La propuesta que se plantea es seguir mejorando y perfeccionando la plataforma, generando cada vez más interacción transaccional en la página y buscando que sea un canal intuitivo, autónomo y de autogestión para el usuario. Hoy en día la gestión de reclamación, seguimiento y consulta de una Licencia Médica ya se puede realizar en línea (con Clave Única, Rut y número de licencia). La idea, es que este tipo de gestiones se puedan realizar con un número distinto al de la licencia y que sea transversal para todos los canales. Además, es importante que, una vez presentada la reclamación o licencia, el usuario pueda escoger alguna cuenta de abono, distinta a la Cuenta Rut. Lo anterior implica una integración con los distintos bancos, pero lo hace más amplio, entendiendo que el segmento de la población que abarca es muy diverso.

---

<sup>30</sup> Fuente Subtel, página Web <https://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/internet/>

Por otro lado, es importante comentar que aún existe un mundo importante de trámites que se deben realizar en sucursal, pero con la integración que se propone y la digitalización del servicio, se podría incluir como una gestión digital, más pensando que son trámites de Invalidez.

Tabla 10 Tramites presenciales Compín

Tramites Presenciales
Dictamen de Invalidez INP
Dictamen de Invalidez Viudez
Dictamen de Invalidez por asignación familiar
Dictamen de Invalidez por convenios internacionales
Certificados de invalidez desgravamen Serviu
Certificados de invalidez crédito Fiscal
Certificados de invalidez de Bomberos por lesiones en servicio

Fuente Elaboración propia

En relación a la asistencia y ayuda en la navegación, se realizará la integración de un asistente virtual que pueda orientar y entregar respuestas rápidas al usuario y también un chat que esté en línea con el Contact Center, para asesorarlo virtualmente en la tramitación web, sin la necesidad de llamar o ir a alguna sucursal.

Por último, es importante y necesario contar con cápsulas o “tutoriales” que orienten al usuario en la gestión de trámites dentro de su sitio privado, de manera de guiarlo en las gestiones a realizar.

Tabla 11 Propuesta mejoras web

Acción	Tiempo de Implementación*
Ticket Seguimiento como llave única	6 meses
Tramites de Invalidez Online	6 meses
Asistente Virtual	6 meses
Chat con Asesora en Línea	6 meses
Tutoriales sitio privado	3 meses
Encuesta satisfacción	3 meses

Fuente Elaboración propia

### 14.2.3 Contact Center

La actual plataforma en la que está implementado el Call Center de Compín corresponde a una Genesys Básica, que posee los atributos necesarios solamente para la gestión de llamados. Por otro lado, como vimos en capítulos anteriores, se pueden consultar trámites y estados de solicitudes, sin tener mayor facultad en la recepción de casuísticas para gestionar requerimientos por parte de los usuarios.

La propuesta de este trabajo es transformar el actual call center en un contact center, que pueda ser capaz no sólo de gestionar llamados, si no también de realizar gestiones para los usuarios, atender preguntas por chat y correo, realizar llamados de salida en casos necesarios, y/o seguimiento a consultas, todo esto apoyado por un CRM que permita la gestión, una renovada plataforma telefónica y un modelo de atención orientado a la digitalización y seguimiento de casos.

Para lograr lo anteriormente descrito, es importante implementar un modelo de transformación tecnológico y de calidad, que nos permita estar en sintonía con cada uno de los canales de comunicación, y junto con esto, tener un modelo de atención al cliente que sea universal, simple y aplicable en cualquier punto de contacto que se tenga con el usuario.

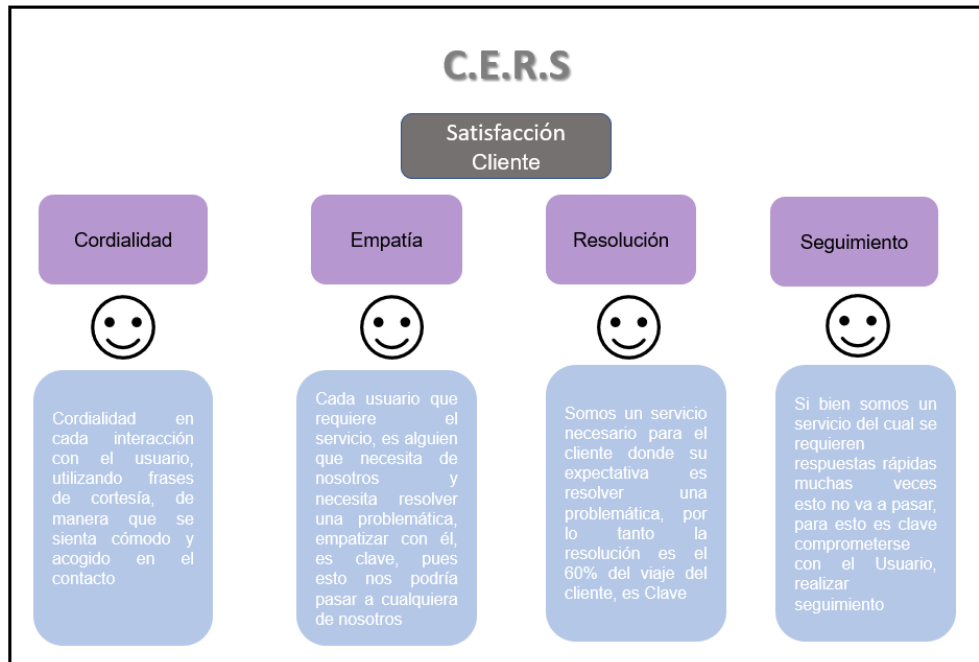
- Mejoras Tecnológicas
  - **Mejoras en IVR:** implementar un IVR dinámico e interactivo donde el usuario pueda autogestionar sus trámites, sin la necesidad de pasar a un humano. Una vez ingresado su Rut y ticket de seguimiento, el sistema podrá entregar respuesta, informando el estado y fecha de solución. Si con esto el usuario necesitar comunicarse con un operador, el sistema permitirá hacerlo, es decir siempre existirá la opción de hablar con otra persona.
  - **Front de Atención,** se creará un CRM que permitirá consultar toda la información del cliente en línea e ingresar las distintas interacciones que se tengan con el usuario. Este CRM deberá estar integrado con Genesys.
  - **Encuesta EPA, Encuesta Post Atención,** la idea es que luego de cada llamada, el operador invite al usuario a realizar una encuesta que evaluará su atención y la percepción del servicio en general. Para que esto suceda deberá existir una integración entre CRM y Genesys, de manera que el cliente pueda seguir en la llamada (con un robot), post la comunicación con el operador.
  - **Implementación del Chat,** corresponde a la integración del chat con la plataforma telefónica y el CRM de atención. Esto permitirá atender los mensajes en línea que el cliente pueda enviar desde la página web del Compín.
  -



- Mejoras en el Modelo de Atención

- **Modelo de Atención CERS**, está basado en el actual modelo de relacionamiento que posee Banco Santander con sus clientes. La idea es que con cosas simples y cotidianas se pueda hacer sentir a los usuarios realmente bien atendidos.

Ilustración 18 Modelo de Atención integral



Fuente Elaboración propia

El modelo por sí solo no es sustentable, y para esto es clave que esté acompañado de las siguientes acciones para apoyar su implementación y ejecución.

1. **Capacitación del Modelo Operadores**, capacitación sobre habilidades blandas y técnicas de atención, aplicando el modelo en cada interacción.
2. **Capacitación del Modelo y Técnicas de Coaching a supervisor**, el modelo debe ser conocido en profundidad por supervisores, quienes además tendrán módulos exclusivos de coaching para poder guiar y entrenar a sus equipos.
3. **Modelos de escalamiento**, implementar modelo de escalamiento de casos.
4. **Equipo Experiencia**, conformar un equipo que mida la correcta ejecución del modelo a partir de escuchas de llamados y retroalimentación a los equipos.
5. **Clínicas de escuchas**; sesiones que permiten escuchar y analizar llamadas con atención correcta como una buena práctica a seguir.

Tabla 12 Propuesta Modelo de Atención telefónico e implementación

Acción	Atributo impactado	Detalle	Tiempo de Implementación*
Modelo de Atención CERS	Calidad	Modelo Transversal detallado anteriormente básicamente en cada gestión o interacción con el cliente debe aplicarse	1 mes
Capacitación del Modelo	Calidad	Capacitar sobre el modelo, habilidades blandas y clínicas de atención que permitan trabajar en cada uno de los puntos del Modelo	2 mes
Escalamiento N2	Calidad	Contar con un nivel 2 para reclamos que el cliente quiera realizar, se sugiere que sean abordados por el Supervisor	1 mes
Formación Equipo Experiencia	Calidad /Formación	Contar con un equipo que pueda realizar monitores de las llamadas a través de una pauta de evaluación. Cada Operador deberá tener al menos 3 horas de escuchas al mes	1 mes
Clínicas de Escucha	Calidad /Formación	Cada semana se realizarán escuchas de llamadas grupales donde se pueda mostrar un gestión destacada de algún operador y que sirva como ejemplo de buena práctica dentro de los distintos equipos de trabajo	1 mes
Mejora IVR	Tecnología	Implementar IVR Inteligente que permita capturar el Rut y ticket de gestión y pueda en forma automática dar respuesta rápida sin la necesidad de pasar a un operador	2 mes
Implementación Encuesta EPA	Tecnología	Implementar encuesta Post Atención, Una vez finalizada la llamada el cliente podrá evaluar tanto la atención del ej. como la percepción que tiene del servicio en general	3 mes
Implementación Chat	Tecnología	Integración del chat web en Contact Center que implica desde la conexión hasta la capacitación sobre técnicas y modalidades de atención escritas	6 mes

Fuente Elaboración propia

#### 14.2.4 Sucursal

El Canal de sucursal no es algo que se busque potenciar dentro de esta propuesta, pero es una línea que deberá estar presente y disponible para la gestión de todos los trámites, tal como pasa hoy. Lo importante es observar, una vez implementadas las mejoras, el comportamiento del usuario, pues esto permitirá tomar decisiones de ir disminuyendo la infraestructura física que hoy cuenta con 29 sucursales a lo largo del país.

Como propuestas de mejora en sucursales se proponen las siguientes:

Tabla 13 Propuesta Modelo de Atención Presencial

Acción	Detalle	Tiempo de Implementación*
Modelo de Atención CERS	Modelo Transversal detallado anteriormente básicamente en cada gestión o interacción con el cliente debe aplicarse	1 mes
Capacitación del Modelo	Capacitar sobre el modelo, habilidades blandas y técnicas de atención que permitan trabajar en cada uno de los puntos del Modelo	2 mes
Escalamiento N2	Contar con un nivel 2 para reclamos que el cliente quiera realizar, se sugiere que sean abordados por el Supervisor	1 mes
Anfitrión(a)	Contar con un especialista que recepcione a todos los usuarios que llegan a sucursal y orientarlos en sus gestiones. La idea es evitar que el cliente finalmente gestione su solicitud en sucursal. Para esto se necesitará contar con al menos dos Pc disponibles por sucursal nivel 2 para reclamos que el cliente quiera realizar, se sugiere que sean abordados por el Supervisor	1 mes

Fuente Elaboración propia

Importante agregar que los tiempos de implementación estarán sujetos a disponibilidad de presupuesto.

### 14.3 Conclusión

Este capítulo tiene como principal foco mostrar un Plan de Calidad que busca mejorar la satisfacción del usuario Compín desde los procesos internos hasta el modelo de atención al cliente, es decir abarca la Experiencia Cliente como un todo.

La propuesta entregada, representa una mejora sustancial en los distintos aspectos que comprenden el viaje del cliente y esperamos que se traduzcan en resultados que mejoren la percepción usuaria, con procesos e implementaciones Simples, Remotas y Eficientes. Con la implementación de las mejoras en los procesos de tramitación de la Licencia Médica, Reclamo de Isapre y Apelaciones, se espera reducir los tiempos de gestión a un plazo no mayor a 10 días, esto desde la presentación del caso hasta el abono en la cuenta sugerida por el usuario. Para lograr esto, la propuesta propone disminuir las áreas que interactúan, lo que permitiría eficientar tiempos y personal. Esta decisión está apalancada en la implementación de un sistema transversal y de aprobación digital.

Se sugirieron mejoras en cada uno de los canales de atención, siendo una palanca fundamental la implementación de servicios más digitales y cercanos al usuario, dejando como última opción la gestión en sucursal. Por lo mismo, se propone la creación de una APP, aumentar los servicios transaccionales en la WEB, la implementación de un IVR dinámico y la transformación del actual call center en un contact center, que no sólo sea

un receptor de llamados, sino también pueda ser un soporte digital, que pueda realizar gestión de correos electrónicos y llamados a usuarios que lo requieran, todo esto apalancado por un modelo de atención transversal CERS.

Cada una de las mejoras sugeridas nos permitirá reducir tiempos de gestión, entregar una mejor atención a nuestros usuarios, estar más cerca de ellos y generar una grata experiencia de atención.

Es importante comentar que la evaluación económica de estas mejoras será abordada en el capítulo 18.

## 15. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La gestión del desempeño cumple un rol fundamental en las distintas organizaciones siendo una herramienta que nos permite alinear los objetivos de las instituciones, con el rendimiento que se requiere de los funcionarios(as). Por otro lado, cumple el objetivo de darle una real importancia a la comunicación, agregando valor y promoviendo la mejora continua en la organización.

Antes de continuar, es importante saber qué nos dice la literatura de la gestión del desempeño y cuál es su importancia en los resultados de un organismo. Se ha escrito mucho sobre lo que significa este concepto, por ejemplo, para J.P. Campbell, 1993 la gestión del desempeño es la **“conducta cognitiva, motora, psicomotora o interpersonal controlada por un individuo, relevante para las metas de la organización y graduable en términos de habilidad”**; otros autores, como Idalberto Chiavenato, 2009 la definen como **“la apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”**.

Como podemos ver, la gestión del desempeño es un proceso dinámico y sistemático, que busca mejorar la performance de los trabajadores a través de la medición de variables cualitativas y cuantitativas, siempre y cuando estén en línea con los objetivos que busca la organización. Es importante también considerar, para que este proceso tenga el efecto esperado, que es necesario que esté acompañado de una constante retroalimentación de las jefaturas y supervisores.

Por lo anteriormente comentado, y como una palanca de apoyo en la consecución del objetivo de este proyecto, es que se hace imperante una redefinición del modelo de gestión del desempeño. En esta reestructuración del significado se incorpora una metodología sistemática, con variables a seguir acorde a los cambios que se necesitan realizar, para así impulsar desde la acción misma los resultados que logren una satisfacción del cliente.

## 15. 1 Modelo actual de desempeño

El modelo actual de la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez (Compín) y el Servicio de Salud está amparado por la Ley 18.834, que regula los estatutos administrativos de todos los empleados del servicio público, ya sean de planta o a contrata incluyendo servicios públicos centralizados o descentralizados, como es el caso de Compín.

En la Ley se define que, para el caso de los servicios centralizados y descentralizados, se elegirá una comisión para la evaluación de cada uno de los funcionarios llamada Junta Calificadora, conformada por integrantes de nivel jerárquico, representantes del personal y delegados de asociaciones de funcionarios.

Esta junta se basará para otorgar la evaluación en 3 precalificaciones anuales que el jefe directo tendrá que realizar al funcionario y posteriormente entregar de forma manual a la junta calificadora.

Ilustración 19 Junta Calificadora Servicio Salud Rancagua

<b>Establecimiento</b>	<b>Integrantes según nivel jerárquico</b>	<b>Representantes del personal</b>	<b>Delegados asociaciones de funcionarios</b>
DSS	5 funcionarios titulares Ley 18.834, de mayor nivel jerárquico	Un representante del personal, elegido por éste, según el estamento a calificar	Un representante de la Asoc. de Funcionarios que, según su número de afiliados, posea mayor representatividad a nivel local.

Fuente Pagina Web Servicio Salud O'Higgins

En relación a esta metodología, llama la atención que no existe un peso en la evaluación de los integrantes de la junta calificadora, es decir no se sabe cómo se evalúa, ni cuál es el representante que tendrá mayor relevancia en el momento de la calificación. Tampoco se visualiza el impacto de la apreciación de la jefatura directa.

Por otro lado, es importante agregar según qué ley se hace hincapié a las evaluaciones de mérito o demerito que pueda tener el funcionario en su hoja de vida (física) y que sirven de referencia a la hora de optar a cursos de capacitación y una eventual promoción.

- **Evaluaciones de Mérito:** Son anotaciones destinadas a dejar constancia de cualquier acción del empleado que implique una conducta o desempeño destacado. Es importante agregar que estas pueden ser realizadas por cualquier nivel jerárquico del servicio.
- **Evaluación Demerito:** son anotaciones por conductas o acciones que no son éticamente correctas y que no son acordes al cargo que se ostenta.

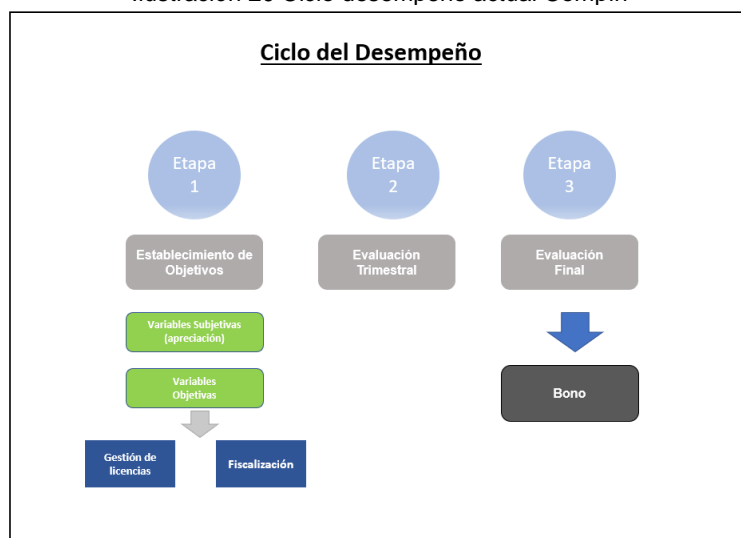
Como se comentó anteriormente, esto es transversal a modo de estructura a todos los servicios públicos, y cada servicio es el encargado de aplicar ciertas variables para medir al funcionario.

En el caso de Compín, al ser un servicio descentralizado y sin una “cabeza” a nivel país y en cada región, aplica sus propias variables a evaluar, no existe una homogeneidad de calificación en el servicio de salud y tampoco hace distinción entre los cargos y grados entre los funcionarios. Por ejemplo, para el caso del servicio de salud O’Higgins son tres factores cuantitativos y uno cualitativo los que se miden a la hora de evaluar desempeño<sup>31</sup>.

- Atrasos del funcionario
- Resolución Licencia menores a 30 días
- Fiscalizaciones por reposo
- Variables cultivas

Según el resultado de estas evaluaciones, dependiendo del cargo, tipo de contrato y la antigüedad en el servicio, los funcionarios pueden optar a bonos anuales. Es en este panorama que cobra real relevancia para efectos de este proyecto, incorporar variables de servicio y calidad en la evaluación, porque hay variables que en la actualidad -como veremos a continuación- no están siendo consideradas.

Ilustración 20 Ciclo desempeño actual Compín



Fuente Elaboración propia

- **Etapa 1 Establecimiento de Objetivos**

Esta etapa se realiza al inicio de año y consiste en el establecimiento de objetivos cualitativos y cuantitativos.

<sup>31</sup> Fuente conversación sostenida con ex Seremi de salud Katherine Núñez día 10 de octubre 2021

- **Cualitativos:** Corresponden a la evaluación de habilidades y comportamientos definidos por el servicio, bajo una pauta que es transversal a todos los funcionarios del servicio, sin importar su grado o cargo.
- **Cuantitativos:** Corresponden a variables que se miden anualmente con un objetivo numérico a cumplir. Para el caso de Compín esta meta pesa un 50% de la evaluación y persigue dos variables de cumplimiento grupal
  1. Porcentaje de licencia con resolución menor a 30 días
  2. Fiscalizar al menos el 6% del total de licencias médicas

- **Etapa 2 Evaluación Trimestral**

Esta etapa, para el caso de Compín, está compuesta por 3 retroalimentaciones en el año, donde se entrega una evaluación escrita al funcionario sobre el avance de sus variables cualitativas. Es importante comentar que esto no queda registrado en ningún aplicativo formal donde quede plasmado el hito.

- **Etapa 3 Evaluación Final**

En esta última etapa del proceso se retroalimenta al funcionario de la gestión realizada en el año en línea, el cumplimiento de metas, y también el bono que le corresponde por gestión anual. Esta última evaluación sí queda registrada en los sistemas internos del servicio, y en la hoja de vida del funcionario.

Como podemos ver se trata de un modelo de calificaciones que busca evaluar al funcionario por metas cuantitativas y cualitativas que no son uniformes en el servicio a nivel nacional, pues al ser descentralizado, no existen metas comunes en todas las Compín.

Por otro lado, no se aprecia un foco en las metas y objetivos que permitan movilizar al funcionario a mejorar el servicio al cliente, ni tampoco lo posicionan en el centro. Llama la atención la falta de control y seguimiento a los feedback entregados por parte de las jefaturas, la poca digitalización en el proceso y también la calificación final, que no es realizada por la jefatura directa, que es la que interactúa con el funcionario y tampoco se sabe el peso de autoridad de cada evaluador.

En términos generales, el modelo de calificaciones actual no recoge una vista del cliente en los objetivos que se formulan. Por otro lado, no es centralizado, por lo cual cada servicio está en busca de los diferentes objetivos según lo estipulado en cada Compín. En conclusión, hoy no es una palanca que ayude a movilizar al equipo en la obtención de resultados.

Entendiendo como se comentó en un inicio de este capítulo, que la gestión del desempeño es un motor que nos ayuda a la obtención de resultados y alinea a la organización en este propósito, creo conveniente realizar una reformulación del actual proceso, redefinición que veremos en el siguiente punto.

## 15. 2 Modelo propuesto para la gestión del desempeño

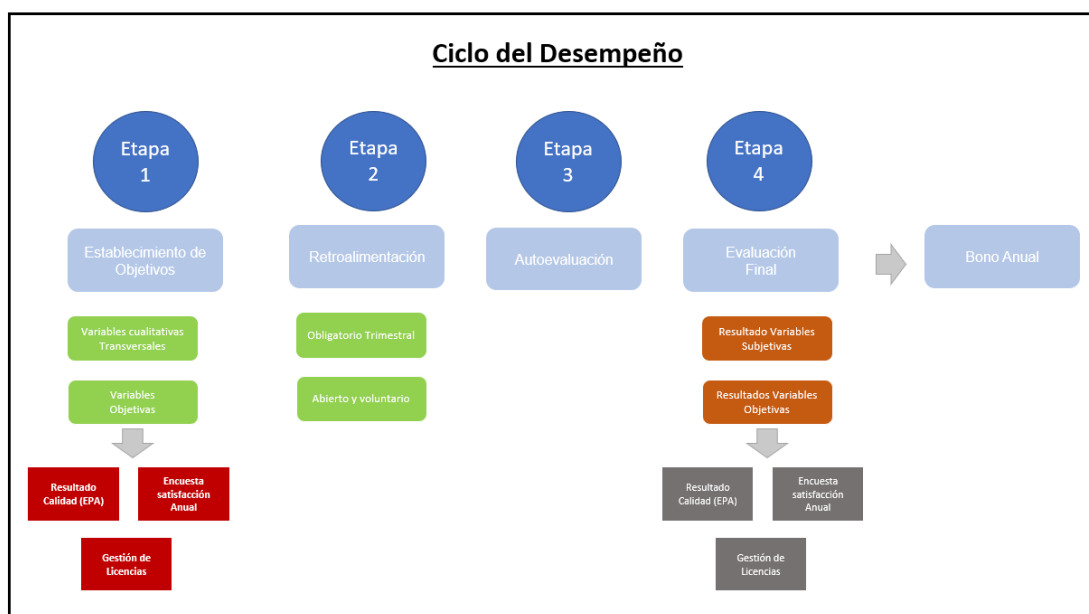
Entendiendo la importancia que la gestión del desempeño tiene para las distintas organizaciones e instituciones, es relevante realizar una propuesta transversal al servicio Compín que permita medir objetivos para generar la percepción del cliente desde la acción de los funcionarios del servicio. También es necesario un modelo que permita distinguir entre las jerarquías dentro de la evaluación realizada, donde la retroalimentación tenga la formalidad correspondiente y el seguimiento necesario.

La propuesta al ciclo de desempeño se encuentra dividida en 4 etapas, cada una con un objetivo claro, con seguimientos definidos y una retroalimentación constante y permanente. Haciendo una distinción entre la evaluación a jefaturas y las evaluaciones al resto de los funcionarios sin grado jerárquico. Es importante comentar que la confección de este proceso está basada en modelos de desempeño de empresas privadas como Banco Santander y el Banco de Crédito e Inversiones (BCI).

Es necesario destacar que para la implementación de este modelo será necesaria la creación de una plataforma que permita realizar el ingreso de cada una de las etapas y llevar un control para cada una de las oficinas del servicio Compín.

### 15.2.1 Modelo Propuesto para Desempeño del funcionario

Ilustración 21 Propuesta Ciclo desempeño



Fuente Elaboración propia

- **Etapa 1 Establecimiento de Objetivos**

Esta etapa es clave, pues marca la ruta a seguir durante el año y es el momento en el cual se asocian los objetivos generales del servicio con los de cada funcionario. La idea es que la jefatura pueda explicar en detalle cuáles son los objetivos que se



pretenden lograr como servicio y cómo las metas individuales aportarán en pos del logro. Para realizar este punto, será importante fijar desde un inicio la periodicidad del seguimiento formal.

Las metas estarán compuestas por un ¿Qué?, y un ¿Cómo? Es decir, una parte cualitativa que implica el cómo lograr un buen desempeño, y un variable cuantitativa que se base en el resultado y objetivo numérico.

- **Cualitativos:** Corresponden a la evaluación de comportamientos que serán transversales para todo el servicio. El objetivo es medir las acciones que el jefe pueda observar durante el año y que generan impacto en la gestión de equipo, y por consiguiente en la relación con los usuarios del servicio. Para la medición se utilizará la clásica escala de Likert<sup>32</sup> en 5 niveles y representará un 45% de la evaluación.

Ilustración 22 Propuesta Pauta de evaluación

<b>Evaluación Cualitativa</b>					
	Totalmente en desacuerdo	en Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Trabaja de manera colaborativa					
Es propositivo					
Es puntual en la llegada y entrega de gestión					
Logra trabajar en equipo					
Toma la iniciativa					
Coloca el cliente en el centro					

Fuente Elaboración propia, basado en escala Liker

- **Cuantitativos:** Para los funcionarios sin equipo a cargo, se medirán tres variables con meta numérica. La primera, de impacto grupal que permitirá generar trabajo colaborativo, otra relacionada con la gestión integral del Compín y la última de carácter individual que nos permitirá ver el desempeño del funcionario. Es importante destacar que esta meta pesará un 50% de la evaluación final.

1. Resultado de Calidad Encuesta Epa (encuesta post atención)
2. Encuesta de satisfacción Anual de Compín
3. Gestión de licencia médicas

<sup>32</sup> Método de valoración bipolar, que mide la respuesta positiva o negativa a una declaración.

- **Etapa 2 Retroalimentación**

Esta etapa corresponde al proceso de feedback y retroalimentación formal. De esta manera, se busca dar continuidad y seguimiento al establecimiento de metas, por lo que es importante contar con retroalimentación realizada por los puestos de jefatura. Para esto se fijarán cuatros instancias formales en el año, que deberán quedar registradas en la plataforma de gestión para cada funcionario y será necesario que ambas partes firmen.

Por otro lado, se dispondrá la opción de solicitar feedback en el momento que el funcionario lo desee o que el jefe lo estime conveniente, con el fin de aportar en el desempeño del equipo. Toda instancia de evaluación debe quedar registrada en la plataforma.

Con lo anteriormente descrito, nos cercioraremos de que las conversaciones estén y queden formalizadas, que el funcionario sepa qué debe mejorar y cómo. Al mismo tiempo, podrá él ir pidiendo esta retroalimentación, con el objetivo de asegurar siempre el mejor rendimiento de los equipos.

- **Etapa 3 Autoevaluación**

Antes de la evaluación final, el funcionario podrá autoevaluar sus comportamientos con el objetivo de que el jefe tenga también la visión del funcionario, que deberían ser siempre muy similares entre sí, entendiendo que el proceso de retroalimentación se realizó a conciencia. La idea de esta etapa es empoderar al funcionario y generar sentido de identificación con el proceso de evaluación, por lo mismo representará un 5% de la evaluación final del funcionario.

- **Etapa 4 Evaluación Final**

Esta etapa corresponde a la evaluación final de las variables cualitativas y cuantitativas. Este proceso debe contar con la correspondiente formalidad, tiene que estar agendado con la debida anticipación y en un ambiente de relajó y sin premura en tiempo. Se debe dar la real importancia a esta etapa, pues es el cierre de un ciclo anual que ya tuvo instancias de seguimiento y revisión.

En el caso de que el resultado sea negativo, es decir el funcionario no logró los objetivos planteados, se debe buscar oportunidades de ingresar planes que permitan generar mejoras en el desempeño, donde el jefe se comprometa a seguir. Como toda etapa, debe estar registrada en la plataforma y una vez finalizada la evaluación debe ser firmada por el cargo de jefatura y el funcionario.

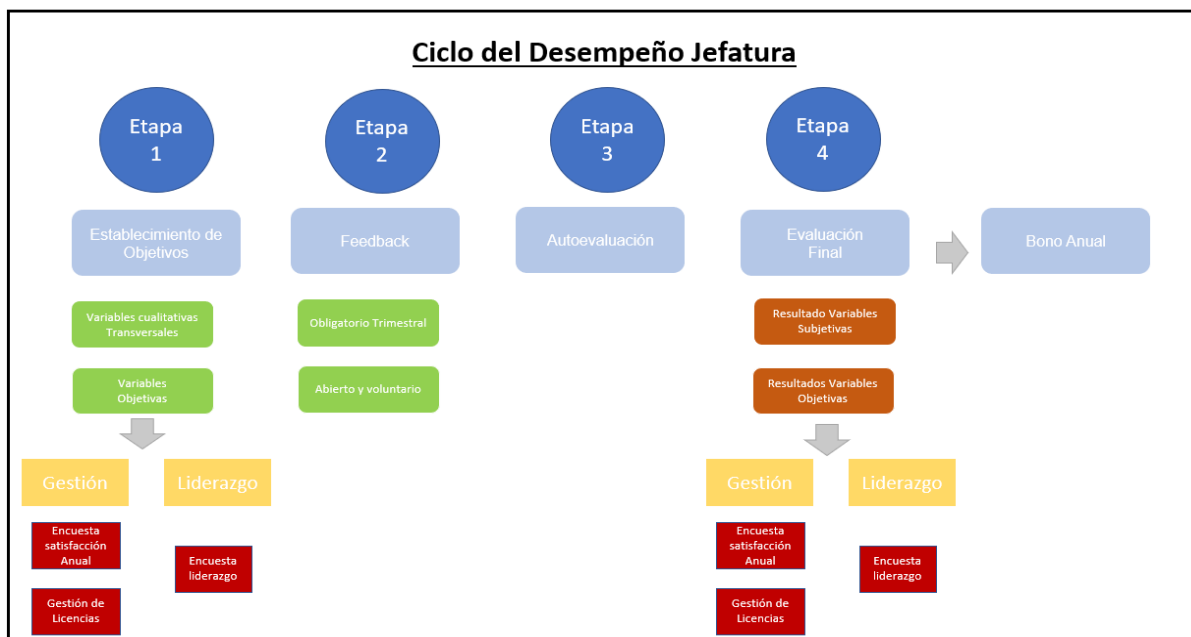
Por último, esta evaluación será el input para el bono de gestión anual que se entrega a los funcionarios del Servicio de Salud, siendo proporcional al resultado obtenido por el funcionario.

## 15.2.2 Modelo Propuesto para desempeño Jefaturas

El Modelo propuesto para la jefatura tiene la misma lógica que el modelo anteriormente descrito, pero con la salvedad que cobra relevancia su gestión de líder, rol que será clave en el principal objetivo de este proyecto que es aumentar la satisfacción de nuestros usuarios.

Por lo mismo en cada etapa me referiré solamente a lo que se distingue del modelo de funcionario sin cargo de jefatura.

Ilustración 23 "Propuesta Ciclo desempeño jefatura"



Fuente Elaboración propia <sup>33</sup>

- **Etapa 1 Establecimiento de Objetivos**

Al igual que lo descrito en el ciclo para funcionarios, en esta etapa, las metas estarán compuestas por un ¿Qué?, y un ¿Cómo? Pero a diferencia del modelo anterior, en esta etapa se suma la variable de liderazgo. Esta será aplicada a todas las jefaturas, a partir de una encuesta de percepción de liderazgo, donde el funcionario pueda evaluar la gestión del líder.

Dado lo anterior, los objetivos quedan compuestos de la siguiente manera:

<sup>33</sup> “, Fuente Elaboración propia, basado en Modelo por Competencias Banco Santander

Tabla 14 Propuesta objetivos y ponderación

	Variables	Peso
Cualitativas (¿Como?)	Encuesta liderazgo	35%
	Comportamientos	20%
Cuantitativas (¿Que?)	Encuesta Satisfacción anual	20%
	Gestión Licencias Medicas	20%
Autoevaluación	Autoevaluación	5%

Fuente Elaboración propia

- **Etapa 2 Retroalimentación**

Se mantiene la misma lógica para todo el servicio Compín, tanto para jefaturas y funcionarios. Aplica misma explicación del modelo definido con anterioridad.

- **Etapa 3 Autoevaluación**

Se mantiene la misma lógica para todo el servicio Compín, tanto para jefaturas y funcionarios. Aplica misma explicación del modelo definido con anterioridad.

- **Etapa 4 Evaluación Final**

Se mantiene la misma lógica para todo el servicio Compín tanto para jefaturas y funcionarios. Aplicando la misma explicación de modelo anterior. La salvedad estará simplemente asociada a las variables dependiendo del tipo de jefaturas, que como vimos, incluye porcentajes y variables propias del cargo.

### 15. 3 Conclusión

Este capítulo tenía como principal objetivo mostrar el actual ciclo del desempeño implementado en Compín, y como este puede ser motor de alto impacto en el logro del objetivo de este proyecto, si se realizan ciertas mejoras.

Al revisar el actual ciclo de desempeño de Compín, nos podemos dar cuenta que si bien, este se basa en un modelo por competencias, no existe una homogeneidad en las metas y las variables a evaluar para todos los servicios. Existe poca prolijidad en la gestión y falta de formalidad en el seguimiento del proceso, es más, al revisarlo se ve como una tarea a realizar más que un ciclo o un proceso continuo.

Otro punto importante a destacar es la falta de retroalimentación formal y conversaciones que generen cambios y que movilicen al equipo, porque los feedback son escritos y sin un registro formal en alguna una herramienta o plataforma. Por otro lado, vemos que las metas no están alineadas con el objetivo del proyecto, y son transversales sin distinguir

a funcionarios con cargo de jefatura que, desde mi punto de vista, deben ser evaluados con variables muy distintas, pues son gestores del cambio.

La propuesta entregada, como Ciclo del Desempeño, se basa en modelos actualmente aplicados en el sector privado, pero con los matices necesarios que tiene Compín. La idea del modelo propuesto, no es que sea una gestión más dentro del servicio, sino un proceso continuo de desempeño donde los funcionarios también sean parte.

Como primer punto, se separan las gestiones de funcionarios con equipos a cargo, el objetivo es llevar poco a poco a las jefaturas de Compín a ser líderes, movilizados y gestores de cambio. Para lograrlo, deben estar muy cerca del equipo, generar instancias de retroalimentación, que permitan movilizar al equipo hacia una visión que tenga como fin el logro de los objetivos. Para el jefe también es necesario contar con la retroalimentación del equipo, donde la encuesta de liderazgo toma un rol fundamental para el proyecto.

Por otro lado, se busca una homogeneidad en la evaluación de comportamientos, es decir, todos los funcionarios serán medidos con los mismos parámetros, de manera que estos sean parte del ADN de los equipos que conforman Compín. Las metas cuantitativas tendrán componentes grupales e individuales, y para el caso de los jefes también una variable institucional. Por último, la propuesta también entrega la oportunidad al funcionario de poder autoevaluarse y con esto ser parte de su propio proceso de evaluación.

Finalmente, los modelos propuestos tienen como principal objetivo alinear el desempeño con los objetivos del servicio, que para efectos de este proyecto son aumentar la satisfacción del cliente, aportar en la gestión del desempeño del funcionario -entregando herramientas para que este pueda mejorar su rendimiento- y así ser capaz de entregar siempre una grata experiencia nuestros clientes.

## **16. PLAN COMUNICACIONAL**

Como hemos visto a lo largo de este trabajo, el objetivo general es mejorar la percepción del usuario final de Compín, donde si bien es importante aplicar mejoras al servicio, también lo es comunicarlas. El presente capítulo tiene como fin presentar el plan comunicacional que se pondrá en marcha una vez que las modificaciones en los procesos y servicios se vayan implementando.

### **16. 1 Objetivo General**

Posicionar a Compín como un referente de calidad en la industria de salud y gestionar su transformación pasando de un modelo presencial a un modelo digital.

### **16. 2 Objetivos Específicos**

- Mostrar los nuevos canales de gestión al usuario
- Mostrar y evidenciar las mejoras en los procesos de gestión

- Presentar los nuevos tiempos de gestión
- Demostrar las mejoras implementadas en la atención a usuarios por los distintos canales de atención

### **16. 3 Estrategia comunicacional**

La estrategia comunicacional definida es una “Estrategia de posicionamiento” basada en calidad del servicio. Busca resaltar las mejoras en los distintos puntos de atención y además integrar nuevos canales, los que permitirán a Compín posicionarse como un servicio rápido y cercano de cara al usuario final. Para lograr esto se utilizarán distintas palancas de vinculación que serán abordadas en los siguientes puntos:

### **16. 4 Público Objetivo**

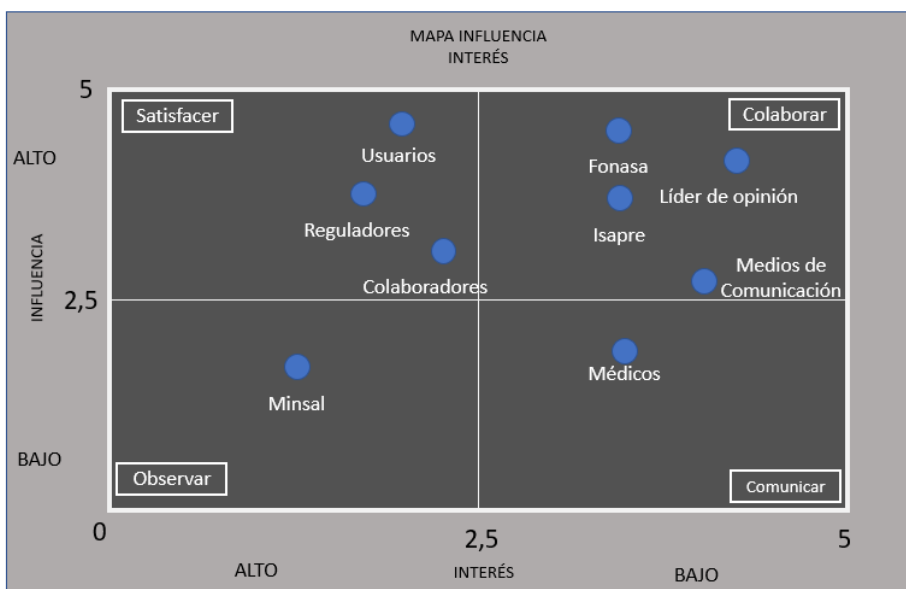
Dentro del público objetivo del plan de comunicación se logró identificar a nueve grupos de interés relevantes para el despliegue de mejoras del Compín. A continuación, se mostrarán según su grado de relevancia e impacto en la gestión comunicacional a desarrollar.

- Cliente Usuario del Servicio
- Colaboradores
- Reguladores
- Líderes de Opinión
- Fonasa
- Isapre
- Médicos
- Minsal
- Medios de comunicación

#### **16.4.1 Mapeo del Público Objetivo**

De manera de poder realizar un mapeo del público objetivo, se utilizó la matriz de “Interés & Influencia”, de la cual se despliegan cuatro cuadrantes que agrupan a los distintos Stakeholders que interactúan con Compín. De estos cuadrantes hay dos que tienen mayor relevancia e impacto de cara al plan comunicacional y son los ubicados en el cuadrante satisfacer y colaborar.

Ilustración 24 Matriz influencia & interés Compín



Fuente Elaboración propia

### Grupo 1 Satisfacer

Este es el principal cuadrante por abordar, pues dice relación con la satisfacción y es el que está altamente apalancado con nuestro objetivo final.

- Cliente Usuario del Servicio
- Colaboradores
- Reguladores

### Grupo 2 Colaborar

Este es el segundo cuadrante por abordar, pues se relaciona con la colaboración y está compuesto por Stakeholders que permitirán impulsar el plan comunicacional.

- Líderes de Opinión
- Fonasa
- Isapre
- Medios de Comunicación

### Grupo 3 Observar

Este grupo no es parte del objetivo principal de comunicaciones y dice relación con un grupo que, si bien es de alto interés para el Compín, no representa una influencia mayor de cara a la comunicación a nuestro usuario final.

- Minsal

## **Grupo 4 Comunicar**

Al igual que el grupo tres, este grupo no es parte del objetivo principal de comunicaciones, pues representa para efectos del proyecto, bajo interés y una baja influencia

- Médicos

### **16.5 Idea Fuerza**

Teniendo claro nuestro público objetivo, es importante ahora desarrollar el mensaje a transmitir a nuestros principales grupos de interés. Un mensaje que genere seguridad, rapidez, digitalización y cercanía.

***“Nos estamos transformando para ti, con la mejor asesoría de servicios y porque valoramos tu tiempo, hoy tus tramites están a un solo clic”***

### **16.5 Canales de Comunicación**

Para poder transmitir nuestros mensajes es importante tener canales de comunicación que sean masivos, rápidos y accesibles por gran parte de la población, esto entendiendo el amplio clúster de usuarios del servicio. Para esto se definieron tres canales de comunicación:

#### **1. Redes Sociales**

- 1.1 Facebook
- 1.2 Twitter
- 1.3 LinkedIn

#### **2. Página Web**

#### **3. Email**

#### **16.5.1 Redes Sociales**

Las redes Sociales se han transformado en un canal de transmisión de alto tráfico de contenido, por lo cual, para efecto de este plan, toman bastante relevancia. Compín en la actualidad no tiene presencia en Redes Sociales, por lo que será parte de la propuesta a abordar en este apartado.

Antes de abordar la implementación de estas redes, es importante tener en cuenta el impacto que hoy tienen en nuestra población, al igual que Internet. Para esto, se revisó el estudio Digital Global Overview 2021, donde se evidencia que un 82,3% de la población del país tiene acceso a Internet, del cual un 83,5% utiliza redes sociales, siendo su móvil su principal dispositivo de conexión, con un 98,8% de usabilidad en redes sociales. El mismo estudio también señala a Facebook como la plataforma preferida de los chilenos, con un 81% de la población activa en redes sociales. Instagram se posiciona como la segunda más visitada, con un 60,6% de los usuarios de redes. LinkedIn es la tercera más

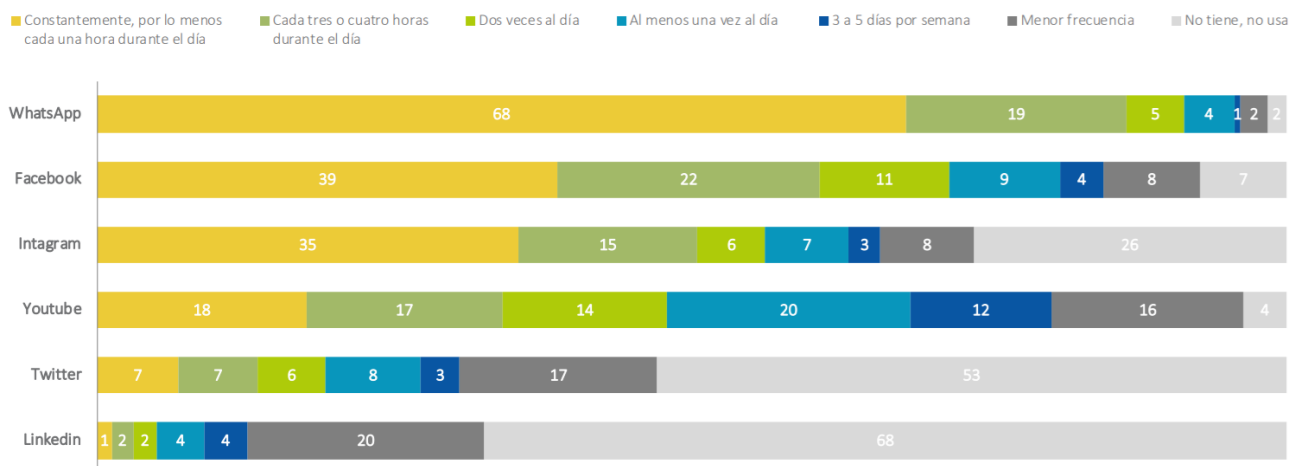


ocupada, con un 37,9% de usabilidad, y por último está Twitter, con un 14% de los usuarios activos en redes sociales.

Por otro lado, el estudio de la encuesta Cadem 2019 nos muestra la frecuencia de uso de las redes sociales. Al contestar la pregunta: *Pensando en los últimos 7 días ¿con cuánta frecuencia usaste las siguientes redes sociales y plataformas de mensajería?*<sup>34</sup>

WhatsApp es la red social más usada por los chilenos, el 68% señala utilizarla por lo menos una hora durante el día. En segundo lugar, está Facebook, donde un 39% indica usarlo cada una hora durante el día, y un 22% señala ingresar cada tres o cuatro horas. En tercer puesto, se encuentra Instagram con un 35% que señala usarlo cada una hora durante el día, mientras que un 15% tres o cuatro horas durante el día. YouTube ocupa la cuarta posición, un 18% señala su uso constante, por lo menos cada una hora durante el día. En quinto lugar, esta Twitter, donde un 7% señala su uso cada una hora, mientras un 17% indica acceder con menor frecuencia, y un 53% señala no tener cuenta. Por último, se encuentra LinkedIn donde un 1% reconoce su uso, por lo menos una hora durante el día, y el 68% señala no tener cuenta.

Ilustración 25 Uso de redes sociales Chile



Fuente Encuesta Cadem uso de redes sociales 2019<sup>35</sup>

### 17.6.1.1 Facebook

Según lo visto anteriormente, Facebook es la plataforma con más usuarios activos en nuestro país. Por lo mismo, es importante tener presencia dentro de esta red, si bien no será de manera transaccional, es decir nuestro servicio no es comerciable, será a modo de información, de generar cercanía y también una forma de conocer de manera más profunda a nuestros usuarios, pues será también un canal de comunicación. De esta manera, se sacará ventaja a una de las principales características de esta plataforma: su

<sup>34</sup> Encuesta Cadem 2019 <https://www.cadem.cl/encuestas/el-chile-que-viene-uso-de-las-redes-sociales>

<sup>35</sup> Encuesta Cadem 2019 <https://www.cadem.cl/encuestas/el-chile-que-viene-uso-de-las-redes-sociales>

cercanía y el “boca a boca” que genera. Otro de los grandes atributos que tiene Facebook<sup>36</sup> es que, a partir de las estadísticas que entrega la propia página, puedes analizar distintas variables y con esto entender aún más el comportamiento de los usuarios o por ejemplo qué contenido causó un mayor interés en los seguidores.

Por otra parte, es relevante comentar, que hoy en día existen perfiles Facebook de Compín, pero no son oficiales, pues son plataformas llenas de reclamos y sin contenido propio del servicio. La idea de tener un perfil oficial será para administrar contenido, monitorear posibles focos de reclamo, ir promocionando las mejoras del servicio y direccionar al cliente al uso de las plataformas de autogestión que estarán disponibles para él.

#### Tipos de Mensajes

- Principal

***“Porque queremos estar más cerca de ti, nos hemos transformado”***

***“Las filas son cosa del pasado, te invitamos a conocer nuestro nuevo y renovado servicio en nuestro sitio web”***

- Apoyo a los canales

***“Recuerda que desde nuestra App puedes tramitar tu Licencia desde donde estés”***

***“Visita nuestra Página Web donde encontrarás todo lo necesario para realizar tus gestiones a un solo clic”***

***“Si no tienes acceso a Internet no importa, nuestro Contact Center está disponible para atender tu llamado y resolver tu inquietud”***

#### 16.5.1.2 Twitter

Al igual que pasa con Facebook, no existe un Twitter oficial para Compín. Si bien hoy en día en Chile no tiene una tan alta penetración (menos de un 35% lo usa habitualmente) es igualmente una plataforma importante. Dentro de sus principales características,<sup>37</sup> se encuentra la inmediatez, dado su alcance es capaz de posicionar un tema rápidamente, su sencillez de uso, entre otros. El principal usuario de Twitter, según la encuesta Cadem es la generación X, entre los 36 y 50 años, por lo que en esta plataforma este será nuestro público objetivo a la hora de comunicar. La idea es similar a la de Facebook, colocando mensajes sobre las mejoras que se estén aplicando en el servicio, las nuevas bondades de la App y de la Web y la asesoría renovada que se está entregando.

---

<sup>36</sup> Fuente <https://inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-3-mejores-herramientas-de-facebook>

<sup>37</sup> Fuente: <https://lasocialmedia.es/caracteristicas-twitter>

## Tipos de Mensajes

***“Porque nos importas, nos estamos transformando para ti”*** Acompañado de un video corto que nuestro mejoras de la Web y APP

***“La tramitación de tu licencia dejó de ser un problema”*** Acompañado de un video que explique el paso a paso de la gestión de licencia en la web

### 16.5.1.2 LinkedIn

LinkedIn no es una plataforma que se utilizará para generar publicidad de mejoras o actualización de servicio, sino más bien servirá para posicionar a Compín como un servicio renovado y actualizado a los nuevos tiempos. Por otro lado, permitirá reforzar el compromiso con nuestro equipo de trabajo y nuestros usuarios, todo esto de manera rápida, sencilla y económica.

Por último, la presencia en LinkedIn nos permitirá generar interés en profesionales que puedan ver nuestro servicio como una atractiva plaza de trabajo.

### 16.5.1 Pagina Web

El sitio web, tal como se describió en el Capítulo 15 de este proyecto, es una pieza clave dentro del proceso de transformación del servicio y todas las mejoras estructurales y de diseño ya fueron comentadas ampliamente en ese capítulo, por lo que no me referiré a esto en este apartado.

De cara al plan comunicacional nuestro sitio web es un actor fundamental, pues ahí es donde el cliente interactuará la mayor parte del proceso de gestión de Licencias Médicas. Por lo mismo es muy importante siempre tener el contenido actualizado en el sitio público del servicio, indicando las nuevas funcionalidades, los próximos desarrollos y también desarrollar cápsulas que le permitan al usuario generar una experiencia sencilla de navegación.

## Tipos de Mensaje

***“La gestión y seguimiento de tu Licencia Médica en un solo lugar y desde la comodidad de tu hogar”***

### 16.5.2 Email

En la actualidad el correo electrónico es usado como una herramienta de comunicación con los usuarios, ya sea para recibir ofertas, hacer seguimientos personalizados, servicios al cliente, entre otros. Según un informe publicado a principios del 2020 por **DMA** (Data & Marketing Association)<sup>38</sup>, el cliente prefiere comunicación relevante y personalizada en sus correos electrónicos, sobre todo si se trata de descuentos u ofertas comerciales, situaciones de seguimientos de algún caso o servicio solicitado por ellos

---

<sup>38</sup> Fuente <https://www.digitalresponse.es/blog/estudio-percepcion-opinion-uso-email-2020/>

mismos. Por otro lado, se señala en el mismo estudio, la importancia de la marca a la hora de abrir un Email y también la relevancia que tiene el asunto en la apertura de éste, es decir, mientras más claro sea, mejor será la conversión de apertura.

Si bien es cierto, nuestro servicio no vende ni comercializa productos, sí entrega una oferta de servicio al cliente, donde además de brindar una grata experiencia de servicio, el usuario hoy percibirá una ganancia de tiempo que antes no tenía. Es por lo mismo que el canal de correo electrónico cobra una gran relevancia a la hora de comunicar nuestras mejoras y renovados canales de atención.

El público objetivo para la comunicación por Email será en principio el stock de trabajadores que haya presentado alguna licencia en el último año (2021). Para luego seguir con el resto de los trabajadores, la idea es que todo trabajador sepa la forma de operar, los plazos definidos y los canales de apoyo que Compín tiene para ellos.

Tipos de Mensajes

***“Compín se transformó por ti. Te invitamos a conocer los distintos canales de gestión y seguimiento de tu Licencia Médica”***

## 16. 6 Detalle Implementación del Plan Comunicacional

El siguiente cuadro muestra el detalle de los canales de comunicación, con sus distintas estrategias y KPIS de gestión.

Tabla 15 Implementación Plan comunicacional

Canal de comunicación	Objetivo Cualitativo	Objetivo Cuantitativo	Mensaje Principal asociado	Duración	Grupo Objetivo	KPI de control
Facebook	Informar sobre los avances de las mejoras implementadas en el servicio y ser un orientador sobre las gestiones que el usuario debe realizar	20.000 Impresiones 180 conversiones Mensuales	<b>“Porque queremos estar más cerca de ti, nos hemos transformado”</b>	5 años	Cliente Usuario del Servicio, Reguladores, Líderes de opinión, Medios de comunicación	CTR/CPM/CPC/ Conversiones
Twitter	Informar sobre los avances de las mejoras implementadas en el servicio y ser un orientador sobre las gestiones que el usuario debe realizar	10.000 Impresiones 90 conversiones Mensuales	<b>“Porque nos importas nos estamos transformando para ti”</b>	5 años	Cliente Usuario del Servicio, Reguladores, Líderes de opinión, Medios de comunicación, Isapre, Fonasa	CTR/CPM/CPC/ Conversiones
Linkedin	Posicionar a Compín como un servicio renovado, actualizado a los nuevos tiempos, reforzando el compromiso con nuestro equipo de trabajo y nuestros usuarios.	Profesionales interesados en conocer el servicio de Compín	N/A Solo como canal de posicionamiento	5 años	Cliente Usuario del Servicio, Reguladores, Líderes de opinión, Medios de comunicación, Colaboradores, Médicos	NA
Página Web	Visibilizar e informar sobre las mejoras implementadas y facilitar por medio de Capsulas la autogestión del usuario	Gestión Integra de la licencia Médica por este canal, es decir el 100% de la gestión debe realizarse por el canal web	<b>“La gestión y seguimiento de tu Licencia Médica en un solo lugar y desde la comodidad de tu hogar”</b>	5 años	Cliente Usuario del Servicio, Reguladores, Líderes de opinión, Medios de comunicación, Isapre, Fonasa	% de Nuevas Sesiones, % Consultas a seguimiento de Licencias Médicas, % de Tramitación de Licencias
Email	Informar sobre las mejoras implementadas en Compín, indicar los pasos a Seguir y entregar información detallada de plazos y de Canales de gestión		<b>“ Te invitamos a conocer los distintos canales de gestión y seguimiento de tu Licencia Médica.....Compín se transformo por ti”</b>	5 años	Cliente Usuario del Servicio, Reguladores, Líderes de opinión, Medios de comunicación	Tasa de apertura, Tasa de Rebote

Fuente Elaboración propia

Para revisar detalle de los Costos de conversión ver Anexo G

### 16.6.1 Glosario KPIS

Como hemos visto anteriormente el plan comunicacional para la Transformación de Compín es 100% online, y por lo mismo es importante realizar un zoom al significado de los KPIS<sup>39</sup> que se seguirán para asegurar el éxito de este plan.

- CTR, Tasa de Conversión que básicamente es una ratio de eficiencia publicitaria, mide en porcentaje el número de veces en que un usuario hace clic sobre un banner publicitario o anuncio online, respecto al número de veces que dicho anuncio aparece en pantalla impreso.
- CPM, es el monto que invierte el anunciante para que su publicación sea vista mil veces. Se utiliza para incrementar el conocimiento de la marca y su reputación, como acción de branding.
- CPC, Es el costo por cada clic que un usuario hace en un anuncio, la plataforma online cobra una cantidad determinada. Si no hay clic no hay pago.
- Conversiones, la conversión es el objetivo final de una página web y que ha sido previamente definida por la empresa. Esta acción u objetivo predefinido puede ser desde rellenar un formulario, solicitar más información, generar una venta, descargar un archivo, consumir un determinado contenido, hacerse seguidor o fan.
- % Conversiones, es el promedio de Conversiones generadas por cada interacción que tuvo el anuncio.
- % Apertura de sesiones, mide cuántas veces se abre sesión en el sitio web, sin distinguir usuario nuevo o antiguo.
- % Nuevas sesiones, miden cuántas sesiones del total corresponden a usuarios nuevos.
- Tasa de Rebote, corresponde a la tasa de correos que no pudo ser entregada, en relación con los correos enviados.
- Tasa de Apertura, corresponde a los correos que fueron abiertos, en relación con los correos enviados.

## 17. MODELO ACTUAL Vs MODELO PROPUESTO

Durante el avance de este trabajo hemos visto cuál es la situación actual de Compín y el por qué se hace necesario realizar un proceso transformación integral en su modelo de gestión, atención y también en la mejora de proceso. Por otro lado, también se ha propuesto una serie de mejoras a partir de las encuestas de percepción realizadas y los antecedentes recabados desde la institución.

---

<sup>39</sup> Diccionario Marketing Digital <https://www.mercaderesdigitales.com/diccionario-de-marketing-digital/>

Dado lo anterior, se hace necesario realizar una comparación entre ambos modelos y luego comentar las ventajas que tiene el nuevo modelo a implementar.

## 17.1 Cuadro Comparativo

Tabla 16 Cuadro comparativo modelos

	Modelo Actual	Modelo Propuesto
Satisfacción Cliente	Actualmente el servicio de Compín, tal como se vio a lo largo de este trabajo, es uno de los servicios públicos que muestra peores resultados con un índice de percepción con un 9% de satisfacción neta	El modelo Propuesto pretende llevar al servicio de Compín a transformarse en un referente de calidad en servicios públicos, escalando la percepción usuario a un 50% de satisfacción neta al cabo de 5 años
Proceso de gestión de Licencia	Modelo cuenta con siete unidades que intervienen en el proceso, generando con ello demora en la gestión, dentro de la análisis realizado se logra determinar la existencia de actividades monótonas y repetitivas. Por otro lado se observan un alto grado de manualidad y por lo mismo una gran falta de digitalización.	Se reducen a cinco las áreas que intervienen dentro del proceso de gestión de cara a la resolución, generando con esto un mayor rapidez en la tramitación y respuesta de cara al usuario. Por otro lado las visiones dejan de ser manuales y se trabaja todo en un sistema de aprobación digital indexado a un CRM
Tiempos de Gestión	Proceso completo puede tardar de 7 a 60 días	Reduce el plazo máximo de resolución de la licencia en su flujo normal a un máximo de 10 días
Canales de Atención	Existencia de Canales de atención 3 canales de atención donde los canales a distancia tienen un rol secundario con muy poca autonomía, capacidad resolutoria y una latente falta de sincronización entre ellos, es decir no hay un seguimiento al Cliente y cada canal actúa de manera separada. El canal principal en la actualidad es el presencial, donde el 80% de las gestiones se puede realizar.	La estrategia es mejorar la experiencia del cliente a través de un modelo de gestión a distancia donde se dota de autonomía al canal Web, al Contact Center y se agrega como canal de gestión e interacción una APP. Cada uno de los canales estará sincronizada a través de un CRM, que permitirá seguir al cliente y registrar cada una de las interacciones que tuvo con el servicio. Por último comentar que este modelo deja a la sucursal fuera como canal de gestión de licencias médicas
Modelo de atención	No existe un modelo de atención definido en ninguno de los canales de atención presencial ni telefónico	Se implementará un modelo de atención llamado CERS que será transversal a todas las áreas que interactúan con el cliente. La idea es que el cliente perciba siempre la misma sistemática de atención y este se transforme en el sello de la atención de Compín. Es importante destacar que la implementación de este modelo está acompañada de sistemáticas de gestión de calidad que implica Sesiones de Capacitación, Coaching, gestión de reclamos, técnicas de habilidades blandas entre otras.
Gestión Del Desempeño	En la actualidad la evaluación del personal que trabaja en Compín se base en un modelo por competencias que tiene un proceso formal de evaluación anual. En lo observado no existe una homogeneidad en los criterios de evaluación en los distintos servicios de Compín	La estrategia a aplicar busca mejorar a partir de mejoras en la evaluación del desempeño clima laboral y entregar transparencia, coherencia y metodología al proceso de evaluación de los funcionarios de Compín con metas que vayan en línea con nuestro principal objetivo que es la satisfacción del cliente

Fuente Elaboración propia

## 17.2 Beneficios del Modelo Propuesto

Como hemos podido evidenciar a lo largo de este trabajo, el modelo actual de Compín posee grandes oportunidades de mejora que impactan en la satisfacción del cliente y clima laboral, las que son abordadas con la nueva propuesta de gestión integral que se ha presentado.

Por lo mismo, es importante mencionar los beneficios que trae implementar este modelo de transformación.

- **Optimización del trabajo y Carga Laboral**

A partir del rediseño del proceso se eliminan funciones repetitivas y se implementa un sistema de visación digital, lo que también genera menor carga laboral. Esto impacta en los tiempos de gestión de cara al cliente y mejora también el clima de los equipos.

- **Reducción de reclamos**

La mejora en los procesos y modelos de atención impactará en los tiempos de respuesta y en la forma de hacer seguimiento a todos los requerimientos, por lo mismo, existirá una reducción en los reclamos que hoy día tiene Compín.

- **Reducción de tiempos de espera**

Al igual que el punto anterior las mejoras propuestas impactarán en los tiempos de resolución de cara al cliente y por ende también en la percepción final.

- **Aumenta la eficiencia**

En la medida que optimizamos nuestros tiempos, nivelamos la carga laboral, digitalizamos servicios que antes eran manuales y tenemos herramientas transversales de comunicación con el cliente, aumentando la eficiencia en el trabajo.

- **Beneficio social**

Con el nuevo modelo somos capaces de dar solución rápida a nuestros clientes y por ende podemos pagar antes sus licencias. Esto implica que tenemos menos ciudadanos que deban endeudarse o acudir a sistemas informales para conseguir dinero como consecuencia de los altos tiempos de resolución que actualmente tiene Compín. Recordemos que existen licencias que tardan incluso 60 días en resolverse.

- **Aumento de la productividad país**

Al eliminar la gestión de licencias en sucursal y otorgar un sistema de gestión digital, el trabajador no se ve en la necesidad de faltar a su jornada laboral para realizar estos trámites, por ende, el país aumenta la productividad en ese día (o días) que antes se perdían por realizar esta gestión de manera presencial.

- **Entrenamiento constante al equipo**

La propuesta de mejora incorpora un modelo de atención y una sistemática que permitirá a los equipos que están de cara al cliente (teléfono o presencial) ser constantemente entrenados para entregar un mejor servicio a nuestros usuarios, impactando fuertemente en la satisfacción del cliente y en el compromiso del equipo, pues se siente parte del cambio y también que se le entregan herramientas.

- **Múltiples canales de atención**

El nuevo modelo busca la digitalización y optimización de recursos pasando de tener un canal 100% resolutorio (sucursal) a 3 canales de resolución (APP, WEB, Contact Center).

- **Retroalimentación constante**

El nuevo modelo de gestión del desempeño busca que al menos el funcionario tenga 3 instancias de feedback formales con su jefatura, bajo una pauta homogénea y con estándares establecidos para todo el servicio.

- **Metas en línea con el objetivo general**

Las metas en la actualidad, como vimos en capítulos anteriores, están muy lejanas de nuestro objetivo general. El nuevo modelo se hace cargo de esto, tomando como metas, palancas que moverán la satisfacción y nos acercarán a nuestro objetivo general. Importante comentar que, al igual que las propuestas esbozadas en los otros capítulos, los costos y beneficios estará contemplados en el capítulo 19 de este trabajo.

## **18. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.**

Como se detalló a lo largo de este trabajo, en este capítulo realizaremos la evaluación económica y financiera del proyecto, con el fin de medir el costo completo del proceso de transformación y también los beneficios que traerá para el país la implementación de este proyecto, por lo cual no se considerará un financiamiento externo. Es importante considerar que, para efectos de evaluación, se consideró como una medida de impacto social, por lo cual el flujo estará calculado bajo la siguiente fórmula<sup>40</sup>

**V - C - I + VR** V: Ventas, Beneficios/ C: Costos / I: Inversión/ VR: Valor Residual

### **18.1 Beneficios**

Dado que el proyecto no implica una inversión para generar ingresos directos, sino que su objetivo es aumentar la satisfacción del usuario final de Compín, a partir de las mejoras a implementar, es importante enumerar algunos de los beneficios que trae consigo este proyecto al bienestar del país, a su productividad, al mismo servicio y también a nuestro usuario final.

En la próxima página se muestra una tabla con el detalle de los beneficios del proyecto a implementar

---

<sup>40</sup> Fuente Evaluación social de inversiones públicas: enfoques alternativos y su aplicabilidad para Latinoamérica, Eduardo Contreras



Tabla 17 Detalle beneficios

Beneficios
Aumento de satisfacción cliente
Aumento de tiempo en los usuarios del servicio
Mejora calidad de vida de funcionarios y usuarios
Aumento de clima laboral
Reducción de ausentismo país
Reducción de ausentismo en Compín
Reducción de gasto en transporte
Eficiencia en el servicio
Disminución de reclamos
Aumento de productividad país
Reorganización de tiempo internos

Fuente Elaboración propia

Como se logra apreciar, la serie de beneficios son realmente importantes y efectivamente se lograrán evidenciar paulatinamente mientras el proyecto se implementa. Sin embargo, es imperante lograr cuantificar cuánto será el impacto económico de estos beneficios, como no es posible calcular todos estos para efectos del análisis de flujo de caja, se cuantificaron tres variables de impacto.

- **Beneficio por aumento de Productividad País**

Como vimos a lo largo de este proyecto, la gran mayoría de los trámites deben realizarse de manera presencial en el servicio. Si bien se han migrado acciones para hacer seguimiento por web, aún falta mucho en el proceso de digitalización. Un ejemplo de esto es la apelación por licencias rechazadas que deben realizarse íntegramente en la sucursal, en cambio en este proyecto se contempla su digitalización al 100%. Cada visita a la sucursal de Compín impacta en el trabajador que acude, generando una merma en su productividad que se refleja a continuación:

Tabla 18 Detalle beneficios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Licencias rechazadas por año	498.223	538.081	581.127	627.617	677.827	732.053
Gestión 100% online	50%	80%	95%	100%	100%	100%
Gestión Licencias online	249.112	430.465	552.071	627.617	677.827	732.053
Ingreso mínimo Diario	16.850	16.850	16.850	16.850	16.850	16.850
Ingreso mínimo por hora	2.106	2.106	2.106	2.106	2.106	2.106
Horas promedio de gestión	8.424	8.424	8.424	8.424	8.424	8.424
<b>Beneficio</b>	<b>\$2.098.515.276</b>	<b>\$3.626.234.397</b>	<b>\$4.650.645.614</b>	<b>\$5.287.049.751</b>	<b>\$5.710.013.731</b>	<b>\$6.166.814.829</b>

Fuente Elaboración propia

Para el cálculo se consideró el total de licencias rechazadas por el sistema (Fonasa e Isapre) y un aumento en un 8% anual, porcentaje que corresponde al aumento que han tenido las licencias y rechazos de estas, dentro de los últimos cuatro años. Se asume un porcentaje de adaptación al cambio conservador una vez implementadas las mejoras, por lo que desde el cuarto año de la gestión debe ser 100% online.

Para poder cuantificar el impacto económico que tienen estas apelaciones en la productividad del país, el cálculo se basó en el ingreso mínimo actual de \$ 337.000 <sup>41</sup> (sin variación en los próximos 5 años), luego se llevó a días y horas para efecto de cálculo en la merma de productividad país.

En promedio, una persona en la gestión de sucursal en Compín tarda tres horas<sup>42</sup> aproximadamente, más una hora de viaje, dando un resultado de pérdida de productividad de cuatro horas, lo que otorga un total de 8.424 horas improductivas para el país para el primer año. Una vez que multiplicamos este resultado por las gestiones de licencias online para cada uno de los años, entrega la valorización de la pérdida de productividad que deja de tener el país al implementar el proyecto.

- **Beneficio por disminución de ausentismo en Compín**

Con las mejoras implementadas, que apuntan a disminuir los reclamos, redistribución de funciones, mejoras en la gestión del desempeño y automatización de la atención, en el servicio se generará una menor carga laboral, lo que se traduce en un bienestar del equipo de trabajo y por ende genera un impacto en el ausentismo. Lo que se traduce en una mayor productividad para el servicio de salud.

Para poder medir el beneficio que tendrá la disminución en el ausentismo, se tomó en cuenta el nivel de éste al año 2019, que en promedio es 14,99 días<sup>43</sup> por funcionario, contando ausencias y licencias por enfermedad común. Si tomamos en cuenta que hoy trabajan 670 funcionarios en el servicio de Compín a lo largo del país, podría determinar que el total de días ausentes del servicio Compín son 14,99 multiplicado por 670, lo que da un total de 10.043 días no trabajados.

Por otro lado, se consideró el sueldo promedio ponderado de los funcionarios del servicio Compín bajo la siguiente tabla<sup>44</sup>

Tabla 19 Cargos y Sueldos

Agrupación de cargos	Sueldos Promedio	% de representatividad
Fiscalizadores y jefe	1.530.000	20%
Profesionales comisión	2.200.000	15%
Aux y Administrativos	680.000	65%
<b>Sueldo ponderado</b>	<b>\$1.078.000</b>	
<b>Sueldo Promedio Ponderado Diario</b>	<b>\$35.933</b>	

Fuente Elaboración propia

Con los datos anteriores ya se puede valorizar el ausentismo actual que hoy tiene Compín:

<sup>41</sup> Fuente <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60141.html>

<sup>42</sup> Fuente Conversación sostenida con Ex Seremi de salud Katherine Núñez. 10 de octubre 2021

<sup>43</sup> Fuente estadística licencias servicio Publico Dipres 2019

<sup>44</sup> Fuente <http://www.supersalud.gob.cl/transparencia/remuneraciones.html>

Tabla 20 Valoración de Ausentismo

<b>Sueldo Promedio Ponderado Diario</b>	<b>\$ 35.933</b>
<b>Total días no trabajados Compín</b>	<b>10.043</b>
<b>Valorización Ausentismo</b>	<b>\$ 360.885.899</b>

Fuente Elaboración propia

En la actualidad, el ausentismo valorizado promedio ponderado en todo el servicio Compín es de \$360.885.899. Con el proyecto ya en curso, y en la medida que su implementación avanza, se estima que el ausentismo bajará gradualmente por los impactos ya explicados anteriormente, disminuyendo en un 15% hasta llegar a un 30% de reducción, generando los beneficios que se encuentran anualizados y proyectados en la siguiente tabla:

Tabla 21 Flujo Proyectado ausentismo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Valorización Ausentismo	\$ 360.885.899	\$ 360.885.899	\$ 360.885.899	\$ 360.885.899	\$ 360.885.899	\$ 360.885.899
Disminución Ausentismo producto de mejoras	15%	20%	25%	30%	30%	30%
<b>Beneficio</b>	<b>\$ 54.132.885</b>	<b>\$ 72.177.180</b>	<b>\$ 90.221.475</b>	<b>\$ 108.265.770</b>	<b>\$ 108.265.770</b>	<b>\$ 108.265.770</b>

Fuente Elaboración propia

- **Beneficio disminución en gastos de movilización**

El modelo desarrollado a lo largo de este trabajo apunta a tener una gestión 100% online, por lo que el gasto en movilización en que incurren los trabajadores irá disminuyendo hasta anularse a partir del tercer año, cuando no exista posibilidad de realizar las gestiones directamente en el servicio.

Para efectos de cálculo se tomó como parámetro el valor del pasaje de Metro en horario valle de \$720 por viaje, es decir para efectos del análisis se asume que el trabajador realiza viaje de ida y vuelta por lo que el valor actual es de \$1.440, además se proyectó un alza de \$20 pesos cada dos años en la tarifa. Para obtener este valor, se multiplicó por las apelaciones realizadas en Compín (que actualmente se realizan de manera presencial) obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 22 Flujo Proyectado disminución gastos movilización

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Apelaciones físicas sin proyecto	498.223	538.081	581.127	627.617	677.827	732.053
Valor Transporte tarifa valle (ida y vuelta)	1.480	1.480	1.520	1.520	1.560	1.560
Gasto en movilización sin proyecto	\$737.370.040	\$796.359.643	\$883.313.507	\$953.978.587	\$1.057.409.950	\$1.142.002.746
Gestión 100% online	<b>60%</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Beneficio para trabajadores</b>	<b>\$ 442.422.024</b>	<b>\$ 637.087.715</b>	<b>\$ 883.313.507</b>	<b>\$ 953.978.587</b>	<b>\$ 1.057.409.950</b>	<b>\$ 1.142.002.746</b>

Fuente Elaboración propia

El dato obtenido cobra bastante relevancia, pues es un gasto en el que hoy la fuerza laboral de nuestro país incurre sólo por concepto de apelación de licencias médicas, gasto que impacta directamente en los trabajadores, es decir, de no realizar el proyecto sólo el próximo año el gasto en movilización sería de más de 700 millones de pesos.

Finalmente, los beneficios totales calculados y anualizados son los siguientes:

Tabla 23 Flujo de Beneficios proyectados

Beneficios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Aumento de Productividad País	\$2.518.218.331	\$3.626.234.397	\$4.895.416.436	\$5.287.049.751	\$5.710.013.731	\$6.166.814.829
Disminucion Ausentismo Compín 15% a 30%	\$54.132.885	\$72.177.180	\$90.221.475	\$108.265.770	\$108.265.770	\$108.265.770
Ahorro en transporte trabajadores	\$442.422.024	\$637.087.715	\$883.313.507	\$953.978.587	\$1.057.409.950	\$1.142.002.746
<b>Total Beneficio Anualizado</b>	<b>\$3.014.773.240</b>	<b>\$4.335.499.291</b>	<b>\$5.868.951.418</b>	<b>\$6.349.294.108</b>	<b>\$6.875.689.451</b>	<b>\$7.417.083.345</b>

Fuente Elaboración propia

## 18.2 Costos

Para el cálculo de costos, se consideró el gasto en el que el proyecto incurrirá a lo largo de su duración (5 años). Cada uno de los valores se actualizaron anualmente por un IPC estimado del 5% anual.

Tabla 24 Flujo de Costos proyectados

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dominio Compín	\$ 90.000	\$ 94.500	\$ 99.225	\$ 104.186	\$ 109.396
Hosting	\$ 840.000	\$ 882.000	\$ 926.100	\$ 972.405	\$ 1.021.025
Arriendo Nube CRM	\$ 14.450.000	\$ 15.172.500	\$ 15.931.125	\$ 16.727.681	\$ 17.564.065
Soporte tecnico Plataforma personal	\$ 4.250.000	\$ 4.462.500	\$ 4.685.625	\$ 4.919.906	\$ 5.165.902
Mantencion Plataforma telefonica	\$ 3.230.000	\$ 3.391.500	\$ 3.561.075	\$ 3.739.129	\$ 3.926.085
Suledo Gestión Proyecto	\$ 206.400.000	\$ 216.720.000	\$ 227.556.000	\$ 238.933.800	\$ 250.880.490
Plan Comunicacional	\$ 140.562.500	\$ 147.590.625	\$ 154.970.156	\$ 162.718.664	\$ 170.854.597
<b>Total de costos</b>	<b>\$ 369.822.500</b>	<b>\$ 388.313.625</b>	<b>\$ 407.729.306</b>	<b>\$ 428.115.772</b>	<b>\$ 449.521.560</b>

Fuente Elaboración propia

## 18.3 Inversión inicial

Para poder poner en marcha este proyecto, es necesario cuantificar los costos que genera el proceso de transformación que se detalló a lo largo de este trabajo. Los costos tecnológicos están calculados al valor mercado, y el plan de formación en base a la cotización realizada a empresa privada Viand + Cherin. Consultores

Tabla 25 Inversión tecnológica

Isuno/Inversión Tecnológica	Valor total Promedio
Hosting	\$ 840.000
Servidor	\$ 1.800.000
Pc Sucursal	\$ 18.850.000
CRM	\$ 40.635.000
Dominio	\$ 90.000
Desarrollo Web	\$ 7.500.000
Desarrollo APP	\$ 30.100.000
Plataforma de gestión Personal	\$ 7.600.000
Plataforma Telefónica IVR	\$ 36.120.000
<b>Total Inversión Tecnológica</b>	<b>\$ 143.535.000</b>

Fuente Elaboración propia

Tabla 26 Inversión en formación

Inversión Formación	Valor Total Promedio
Modelo Formación Jefaturas	\$ 58.725.000
Modelo Formación Personal	\$ 177.510.000
Modelo Coaching	\$ 74.100.000
<b>Total Inversión Formación</b>	<b>\$ 310.335.000</b>
<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$ 453.870.000</b>

Fuente Elaboración propia

## 18.4 Flujo Económico Projectado

Luego de haber realizado el análisis de beneficios, costo e inversión inicial, se obtiene el flujo de caja proyectado a los 5 años, duración del proyecto. Tal como se comentó al inicio de este capítulo, la fórmula a ocupar para estimar el flujo es  $v - c - I + vr$ , para efectos del proyecto el valor residual será 0 al término del proyecto.

Para el cálculo del flujo descontado, se utilizó la tasa de descuento social actual que es del 6%<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Fuente Subsecretaría de Evaluación Social proyectos sociales 2021

Tabla 27 Flujo de Caja proyección a 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Beneficios</b>		\$ 3.014.773.240	\$ 4.335.499.291	\$ 5.868.951.418	\$ 6.349.294.108	\$ 6.875.689.451
<b>Costos</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dominio Compín		\$ 90.000	\$ 94.500	\$ 99.225	\$ 104.186	\$ 109.396
Hosting		\$ 840.000	\$ 882.000	\$ 926.100	\$ 972.405	\$ 1.021.025
Arriendo Nube CRM		\$ 14.450.000	\$ 15.172.500	\$ 15.931.125	\$ 16.727.681	\$ 17.564.065
SopORTE tecnico Plataforma personal		\$ 4.250.000	\$ 4.462.500	\$ 4.685.625	\$ 4.919.906	\$ 5.165.902
Mantencion Plataforma telefonica		\$ 3.230.000	\$ 3.391.500	\$ 3.561.075	\$ 3.739.129	\$ 3.926.085
Suledo Gestión Proyecto		\$ 206.400.000	\$ 216.720.000	\$ 227.556.000	\$ 238.933.800	\$ 250.880.490
Plan Comunicacional		\$ 140.562.500	\$ 147.590.625	\$ 154.970.156	\$ 162.718.664	\$ 170.854.597
<b>Total de costos</b>		\$ 369.822.500	\$ 388.313.625	\$ 407.729.306	\$ 428.115.772	\$ 449.521.560
<b>Margen</b>		\$ 2.644.950.740	\$ 3.947.185.666	\$ 5.461.222.111	\$ 5.921.178.336	\$ 6.426.167.890
Inversion Inicial	\$ -453.870.000					
<b>Flujo de Caja</b>	\$ -453.870.000	\$ 2.644.950.740	\$ 3.947.185.666	\$ 5.461.222.111	\$ 5.921.178.336	\$ 6.426.167.890
<b>Flujo de Caja descontado</b>	\$ -453.870.000	\$ 2.495.236.547	\$ 3.512.981.191	\$ 4.585.347.394	\$ 4.690.127.839	\$ 4.802.006.476
<b>Van</b>	\$ 19.631.829.447					
Tasa Descuento Social	6%					
Payback	Año 1					

Fuente Elaboración propia

Para el cálculo del flujo descontado y VAN se utilizó la tasa de descuento social actual, que es del 6%<sup>46</sup>, entregando un VAN de \$ 19.631.829.447 y recuperando la inversión en el primer año, siendo por lo datos obtenidos, un proyecto altamente rentable y de gran impacto en el país; porque se demuestra que aumenta la productividad para el servicio Compín, por la disminución de su ausentismo, producto de las mejoras implementadas que impactan multidimensionalmente en el rendimiento, ambiente del equipo, y por último en las personas que se benefician con ahorro en tiempo y transporte, y además recibiendo un servicio de calidad.

## 19. CUADRO MANDO INTEGRAL

El siguiente cuadro integral nos muestra como los objetivos estratégicos definidos para este proyecto se alinean con las distintas tareas necesarias bajo una métrica de seguimiento, objetivos definidos y responsables del control y seguimiento. Cabe destacar que, por tratarse de un proyecto, el siguiente cuadro muestra objetivos definidos para el primer año del proyecto.

<sup>46</sup> Fuente Subsecretaría de Evaluación Social proyectos sociales 2021

Ilustración 26 Cuadro de Mando Integral

	Objetivos Estratégicos	KPI	Métrica	Metas Primer año	Periodicidad	Responsable	Fuentes de datos
Financiero	Control eficiente de gasto presupuestario	Seguimiento de gasto presupuestario servicio	Cumplimiento del plan anual	Objetivo 100% Aceptable entre 97% y 99% Alerta > 97%	Semanal	Jefe Finanzas Compín	Presupuesto Anual Dipres para servicio salud
		Seguimiento y control presupuestario de proyectos	Cumplimiento del plan presupuestario del proyecto	Objetivo 70% Aceptable entre 65 y 55 % Alerta > 55%	Semanal	Jefe de Proyecto	Informe semanal de avances de implementación en base a Gantt del proyecto
	Disminución de costos de transporte para el cliente	Implementación del plan	N° actividades realizadas/ N° actividades programación	Objetivo 70% Aceptable entre 65 y 55 % Alerta > 55%	Semanal		
Cliente	Aumentar Satisfacción Cliente	Satisfacción Cliente	Encuesta de satisfacción anual servicios publico	Objetivo 50% neto Aceptable >=50% Alerta <=45%	Anual /Mensual	Jede de sucursal Compín	Encuestas realidad por es estado
		Metas de calidad	Cumplimiento metas de calidad	Objetivo 50% neto Aceptable >=50% Alerta <=45%	Mensual	Jede de sucursal Compín	
	Fidelización	Reducción Reclamos	mero reclamos/Numero de gestion	Objetivo 3% Aceptable entre 3 y 5% Alerta >=5%	Mensual	Jede de sucursal Compín	Reclamos recibidos
		Felicitaciones	Numero Felicitaciones/Numero de gestiones	Objetivo 6% Aceptable entre 4 y 6% Alerta <=4%	Mensual	Jede de sucursal Compín	Felicitaciones recibidas
		Aumento resolución	%Resolución encuesta Epa	Objetivo 90% Aceptable entre 87 y 90% Alerta <=87%	Mensual	Jede de sucursal Compín	Resultados encuestas post atención

	Objetivos Estratégicos	KPI	Métrica	Metas Primer año	Periodicidad	Responsable	Fuentes de datos
Procesos	Mejorar plazos de respuesta	Disminuir tiempo de resolución	Días de resolución/Plazo máximo tolerable (20)	Objetivo 10 días Aceptable entre 10 y 15 días Alerta > 15 días	Bimensual	Jefe Operaciones Compín	Informe estadístico de gestión
		Disminuir tiempo de apelación					
		Resolución en línea Canales	%Resolución encuesta Epa e Internet	Objetivo 90% Aceptable entre 87 y 90% Alerta <=87%	Semanal	Equipo calidad	Informe gestión telefónica
	Reducir la gestión en sucursal el 1er año	% de reducción de gestión presencial	% de Clientes atendidos en suc	Objetivo 40% Aceptable entre 40 y 45 % Alerta > 45 días	Mensual	Jede de sucursal Compín/anfitrión suc.	Informe atención presencial
	Implementación de CRM y Tecnología	Implementación Plan de calidad	Ni actividades realizadas/ N° actividades programación	Objetivo 70% Aceptable entre 65 y 55 % Alerta > 55%	semanal	Equipo calidad	Informe semanal de avances de implementación en base a Gantt del proyecto
Aprendizaje y conocimiento	Políticas de entrenamiento	N° de funcionarios capacitados	N° Funcionarios evaluados nota 5/Total de funcionarios capacitados	Objetivo 90% Aceptable entre 85 y 90 % Alerta > 85%	Bimensual	Jefe de Proyecto	Informe de resultados de capacitación
	Gestión del desempeño	Implementación plan Gestión desempeño	N° actividades realizadas/ N° actividades programación	Objetivo 70% Aceptable entre 65 y 55 % Alerta > 55%	Bimensual	Jefe de Proyecto	Informe semanal de avances de implementación
	Fidelización Equipo	Implementación plan Gestión desempeño	N° ausentismo/ N° trabajadores activos	Objetivo 20% Aceptable entre 15% y 19% Alerta > 19%	Quincenal	Jefe de Proyecto/Jefes de Sucursal	Informe de ausentismo y Licencias

Fuente Elaboración propia

## 20. CONCLUSIONES

Este proyecto tiene como objetivo principal mejorar la percepción y satisfacción de clientes que actualmente ocupan el servicio de Compín, a partir de un modelo de transformación de procesos, gestión y atención integral que permita generar un quiebre en la actual percepción del cliente.

Para esto se analizó la situación actual del servicio desde su composición interna, estructura, procesos críticos, canales, sistemas de evaluación y cómo esto se relaciona con los estudios de percepción realizados los últimos años, los que son finalmente la voz del cliente

Dentro de los hallazgos más relevantes y de impacto podemos concluir lo siguiente:

- En la situación actual del servicio se puede evidenciar una estructura descentralizada, que genera una alta departamentización y una falta de gobierno único en el servicio de Compín, el que actualmente depende de cada Seremi de Salud. Este escenario genera falta de alineamiento en el servicio a nivel país, poca homogeneidad en las metas que se establecen, un carente control y por último falta del punto de vista del cliente, muy relevante.
- En segundo lugar, se visualizan elementos estratégicos, donde tanto el cliente interno como externo no está en el centro. Esta falta de percepción del usuario se evidencia en la declaración de objetivos estratégicos, en la misión y en una falta de declaración de visión por parte del servicio.
- En tercer lugar, el análisis sobre los tiempos de gestión actuales del servicio genera una merma de calidad de servicio importantes, donde la falta de resolución es crítica con casos, que incluso llegan a los 60 días de espera para la entrega de una respuesta a algún requerimiento y con canales de gestión con pocas atribuciones. En estas situaciones el principal canal de gestión es la sucursal, donde en promedio se atienden, sólo por concepto de apelación de licencias, más de 70 casos por día.
- En cuarto lugar, y en relación con los estudios de percepción, se puede concluir que existe una gran brecha entre las expectativas de los clientes vs. lo que hoy entrega como servicio Compín, por lo mismo en la matriz de fortalezas y debilidades, se logra evidenciar la falta de elementos diferenciadores y de fortalezas en el servicio.
- En quinto lugar, en el análisis del comportamiento de licencias, existe una alta correlación entre el target de 18 a 34 años, que es el segmento que más licencias presenta, el que mayor porcentaje de rechazos tiene y el que peor evalúa la satisfacción con el servicio. Adicionalmente, son usuarios en su mayoría digitales y que demandan servicios online para realizar sus trámites.
- En sexto lugar, en la profundización y análisis del proceso interno se logra visualizar la falta de procesos simples, una falta de eficiencia dadas las tareas



repetitivas y una falta de opinión del cliente, lo que hace que efectivamente el proceso de gestión de licencias sea un gatillante importante de insatisfacción.

Con el análisis ya realizado de la situación actual, la percepción cliente y las distintas correlaciones, se pudo encontrar la causa raíz de la insatisfacción, para lo cual se realizaron distintas propuestas de mejoras, en línea con los objetivos específicos planteados al inicio de este proyecto y que se encuentran detalladas a lo largo de este documento y de las cuales podemos concluir lo siguiente:

- Rediseño de los elementos estratégicos, con una mirada nueva que permita poner al cliente en el centro, con objetivos estratégicos desafiantes, una misión simple y una visión que permite inspirar acompañado de un gobierno corporativo que encause los objetivos estratégicos, metas, entregue herramientas transversales de control y seguimientos.
- Se generó un plan de calidad en función de los análisis realizados de la situación actual, y las correlaciones con los estudios de percepción. Esto nos permite proponer un rediseño de procesos completo impactando fuertemente en la reducción de tiempos de espera y una optimización de tiempos, una gestión para el usuario 100% digital, donde los canales remotos toman una gran relevancia. También la creación de una APP y un CRM que permita ser el front transversal de gestión del servicio. Todo acompañado con fuerte componente de preparación para funcionarios con un nuevo modelo de atención.
- La realización de un plan de despliegue comunicacional con el objetivo de dar a conocer las mejoras y generar un nuevo posicionamiento del servicio. Está anclado principalmente en las plataformas digitales con mensajerías dirigidas, muy en línea con las generaciones críticas del servicio.
- Se crea un nuevo modelo de gestión del desempeño, donde la definición de metas va en línea con los nuevos objetivos estratégicos del servicio con palancas que moverán la satisfacción.
- La creación de un cuadro de mando integral, que permita hacer seguimiento a las metas propuestas con desafíos y seguimientos claros en los distintos ámbitos propuestos y con responsables establecidos.
- Por último, y como una manera de poner en valor la inversión de este proyecto, se genera un flujo económico a 5 años mostrando la viabilidad de este proyecto con un VAN de \$19.631.829.447 y recuperando la inversión en el primer año, siendo, por los datos obtenidos, un proyecto altamente rentable y de gran impacto en el país, entregando un beneficio social donde es beneficiado el servicio Compín, el usuario del servicio y finalmente el país.

Como conclusión, se logra demostrar que todas las mejoras detalladas en este proyecto son implementables en el corto y mediano plazo, son rentables desde el punto de vista económico, pues entrega beneficios importantes al país, generando un impacto directo en los trabajadores, en su calidad de vida y en la productividad nacional.

## 22. BIBLIOGRAFÍA

1. Alan Pennington 2016, Libro “The Customer Experience Book”
2. Valerie A. Zeithaml, A Parasuraman y Leonard L. Berry 1992, Modelo Servqual
3. Philip B. Crosby 1993, La Calidad No Cuesta
4. Fred Reichheld 2012, La pregunta decisiva
5. Rogers, D.P 2011, Managing Customer Relationship A Strategic Framework
6. Richardson, A 2010 (Harvard Business Review) Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience.
7. Villaseca, D 2014, Innovación y Marketing de servicios en la Era Digital
8. Estudio de Medición de Satisfacción de los Usuarios con los servicios entregados por las instituciones públicas 2019
9. Idalberto Chiavenato 2009, Gestión del talento Humano
10. Artículo “Evaluación de Inversiones Públicas: enfoques alternativos y su aplicabilidad para Chile”, Eduardo Contreras
11. Encuesta Cadem 2019 [cadem.cl/encuestas/el-chile-que-viene-uso-de-las-redes-sociales](http://cadem.cl/encuestas/el-chile-que-viene-uso-de-las-redes-sociales)
12. Dirección nacional de presupuesto, <https://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-21650-25771.html>
13. Diccionario Marketing Digital <https://www.mercaderesdigitales.com/diccionario-de-marketing-digital/>
14. Remuneraciones sector Salud <http://www.supersalud.gob.cl/transparencia/remuneraciones.html>
15. McGraw Hill, 2000 Libro “Negocios Exitosos”
16. Artemio Milla Gutiérrez y Daniel Martínez Pedros 2005, Libro La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral 2005

## ANEXOS

### Anexo A

Cuadro 1 muestra, el número de licencias médicas electrónicas por tipo de resolución, año 2019

Tipo de Resolución	AÑO 2019			
	FONASA	ISAPRE	SISTEMA	%
Autorizadas	3.054.096	1.031.135	4.085.231	92%
Rechazadas	138.489	122.148	260.637	6%
Ampliadas	20.639	34	20.673	0%
Reducidas	20.798	62.289	83.087	2%
Pendientes de Resolución	205	1	206	0%
<b>Total general</b>	<b>3.234.227</b>	<b>1.215.607</b>	<b>4.449.834</b>	<b>100%</b>

Fuente Informe licencias médicas 2019

Del total de licencias médicas electrónicas, un 24,3% corresponden a licencias médicas asociadas a trastornos mentales, según se observa en la tabla siguiente.

Cuadro 2 muestra, el número de licencias médicas electrónicas primer cuatrimestre 2019 Vs primer cuatrimestre 2020

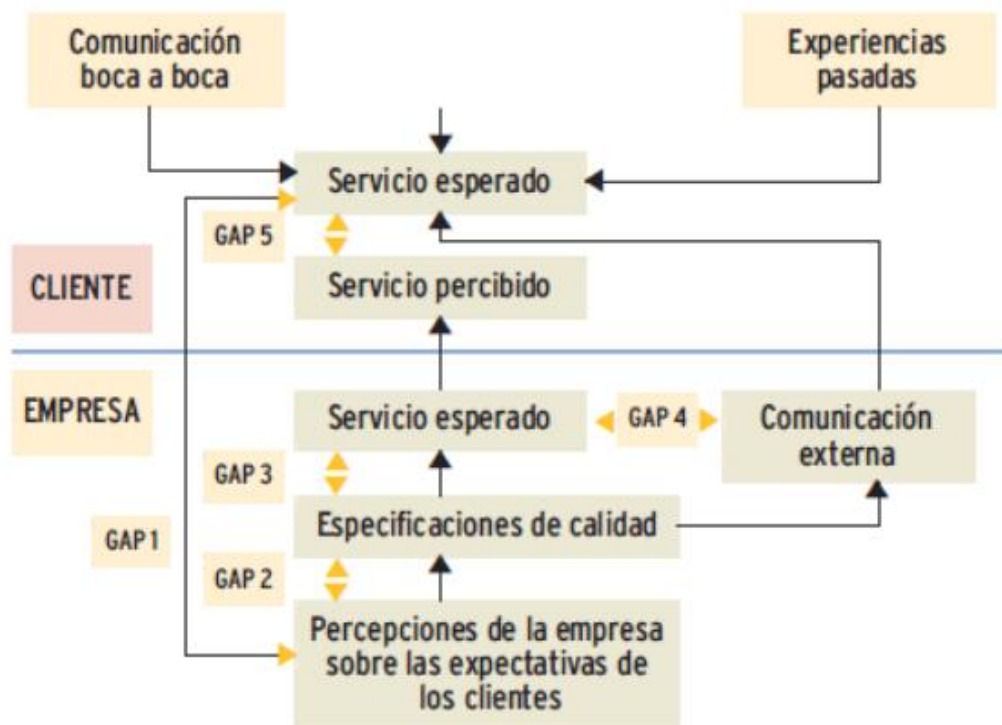
Tipo de Resolución	Primer cuatrimestre 2019			Primer cuatrimestre 2020		
	FONASA	ISAPRE	SISTEMA	FONASA	ISAPRE	SISTEMA
Autorizadas	851.667	284.034	1.135.701	1.010.525	261.777	1.272.302
Rechazadas	36.217	34.629	70.846	56.705	46.792	103.497
Ampliadas	5.952	7	5.959	6.528	6	6.534
Reducidas	7.599	18.811	26.410	6.143	26.120	32.263
Pendientes de Resolución	19	0	19	4.559	0	4.559
<b>Total general</b>	<b>901.454</b>	<b>337.481</b>	<b>1.238.935</b>	<b>1.084.460</b>	<b>334.695</b>	<b>1.419.155</b>

Fuente Informe licencias médicas 2019

Al comparar las licencias médicas electrónicas del primer cuatrimestre 2019 y 2020, se observa un aumento de éstas en aproximadamente un 15%, lo anterior se puede explicar por el alza que han experimentado las licencias médicas electrónicas debido al impulso que le ha dado la autoridad a esta modalidad, el aumento natural observado en las licencias médicas año a año y los casos que han sido diagnosticados con Covid 19.

## Anexo B

### Modelo SERVQUAL



Fuente Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio

El flujo del Modelo Servqual, como comentamos anteriormente es un instrumento de medida de la calidad de servicio que sirve para identificar discrepancias, comparando las expectativas antes de que el servicio sea prestado con la percepción real una vez que el servicio fue realizado.

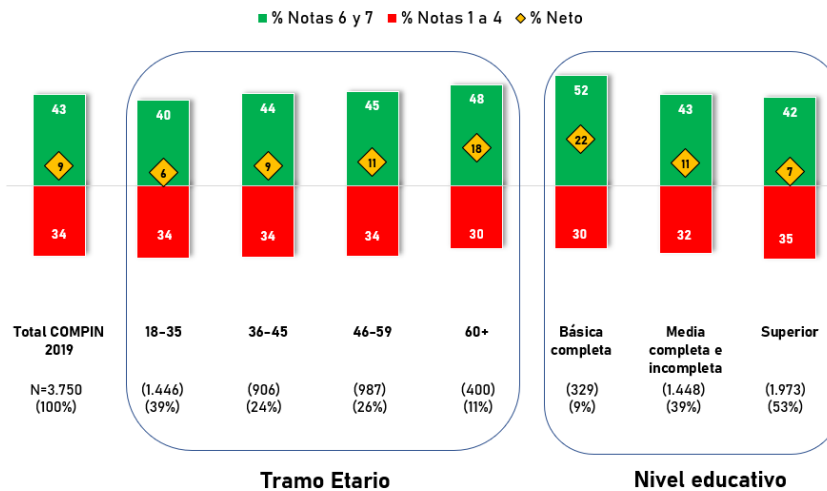
## Anexo C

Descripción y posibles causas de los Gap de Calidad a partir del modelo Servqual.

Gap	Brecha de Calidad	Descripción	Causas Probables
1	Conocimiento	Diferencia entre el servicio que espera el cliente Vs las percepciones que la administración tiene respecto a lo que esperan los clientes	Falta de conocimiento del cliente objetivo/ Muchas capas de gestión lo que impiden llegar al cliente final
2	Estándares	Diferencia entre las percepciones de la gerencia acerca de las expectativas de los clientes y como estas se traducen en procedimientos y especificaciones para los clientes	Falta de compromiso con el servicio/ Estandarización inadecuada/ Poca coordinación de procesos/Metas no acordes al servicio
3	Entrega de servicios	Diferencia entre lo que se especifica y el servicio que realmente se entrega al cliente	Fallas técnicas o problemas/ Falta de controles/mala supervisión y Capacitación / Conflicto de roles o ambigüedad en la definición
4	Comunicaciones	Diferencia entre la intención del servicio a entregar y lo que finalmente es transmitido o comunicado al cliente	Falla en la comunicación horizontal/ Comunicación inadecuada entre operaciones y ventas/Falla en la especificación a una empresa externa de publicidad
5	Calidad	Diferencia entre las expectativas de los clientes acerca del servicio y lo que realmente perciben del servicio	Todas las causas anteriormente comentadas en el resto de los GAP

Fuente: Elaboración propia a partir de Modelo Servqual Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry Modelo Servqual 1992,

## Anexo D

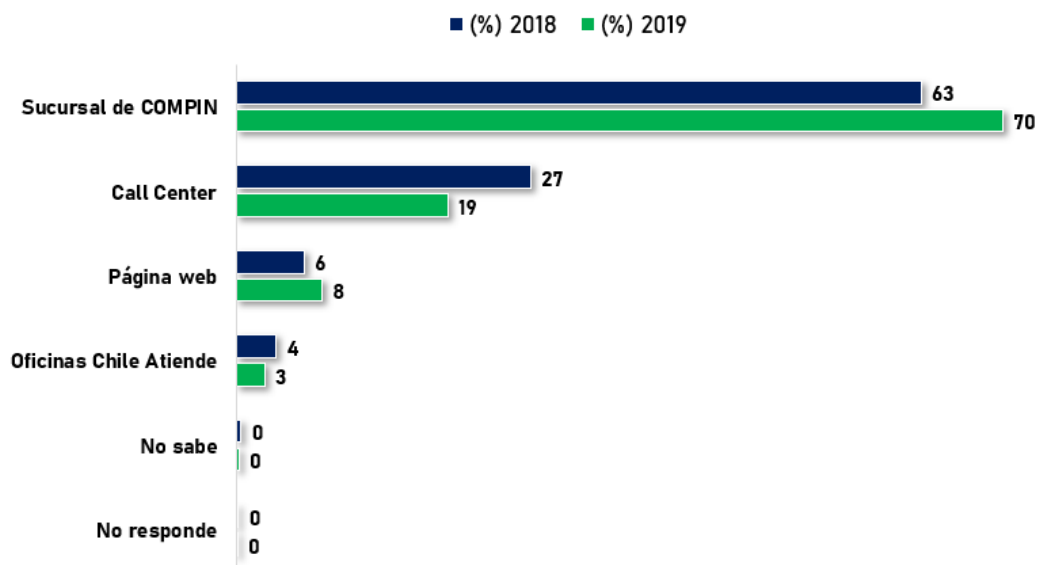


Fuente: Estudio de Medición de Satisfacción de los Usuarios con los servicios entregados por las instituciones públicas 2019

## Anexo E

### Último requerimiento a COMPIN: Canal (%) 2018 - 2019

Pensando ahora en la última vez que realizó un requerimiento o trámite en la COMPIN (en el último año), ¿a través de qué medio lo realizó?



Fuente: Estudio de Medición de Satisfacción de los Usuarios con los servicios entregados por las instituciones públicas 2019

## Anexo F

### Número de licencias médicas autorizadas, según seguro de salud y sexo año 2019

SEXO	FONASA	ISAPRE (*)	SISTEMA
Hombre	1.550.635	969.403	2.520.038
Mujer	2.760.529	1.047.305	3.807.834
Sin información			0
<b>Total</b>	<b>4.311.164</b>	<b>2.016.708</b>	<b>6.327.872</b>

(\*) incluye LM reclamadas y acogidas total o parcialmente en las instancias de apelación.

Fuente Informe licencias médicas 2019

### Distribución geográfica de las licencias médicas 2019

REGIÓN	FONASA	ISAPRE	SISTEMA
Arica y Parinacota (XV)	29.442	9.625	39.067
Tarapacá (I)	82.386	23.492	105.878
Antofagasta (II)	138.365	66.724	205.089
Atacama (III)	73.864	16.730	90.594
Coquimbo (IV)	123.550	19.434	142.984
Valparaíso (V)	375.533	84.122	459.655
Metropolitana (RM)	2.385.806	1.027.923	3.413.729
O'Higgins (VI)	211.352	45.871	257.223
Maule (VII)	215.443	41.722	257.165
Ñuble (XVI)	79.374	18.586	97.960
Biobío (VIII)	355.661	92.655	448.316
La Araucanía (IX)	177.573	45.160	222.733
Los Ríos (XIV)	58.739	16.727	75.466
Los Lagos (X)	183.375	51.047	234.422
Aysén (XI)	24.985	5.081	30.066
Magallanes (XII)	46.132	17.718	63.850
Sin información	0	6.106	6.106
<b>Total</b>	<b>4.561.580</b>	<b>1.588.723</b>	<b>6.150.303</b>

Fuente Informe licencias médicas 2019

### Anexo G

Cuadro de conversiones para valorización del Plan Comunicacional, basado en costos promedio de mercado.

	Conversiones	Clics	Costo por clics	Costo Total
Página Web	60.000	78.000	\$ 1.250	\$ 97.500.000
Twitter	15.000	19.500	\$ 1.250	\$ 24.375.000
Facebook	8.500	11.050	\$ 1.250	\$ 13.812.500
LinkedIn	3.000	3.900	\$ 1.250	\$ 4.875.000
<b>Total</b>				<b>\$ 140.562.500</b>

Fuente Elaboración propia