

servicios de excelencia: el desafío de las instituciones sociales en un régimen altamente competitivo

Angel Saud¹

Introducción

Estimados cooperadores, amigos, compañeros de labor, estamos recorriendo los últimos tramos de esta magnífica jornada en la cual ustedes nos han distinguido con su especial e insustituible presencia. Hemos puesto sobre la mesa para el debate temas de alto impacto en el plano político, social, económico, cultural e ideológico, porque en la cantidad y calidad del empleo, en el tipo de seguridad social, en la cantidad de trabajadores protegidos, en la calidad de jubilación que va a tener nuestra sociedad en los próximos tiempos, está inserto el perfil de país como nación. Y una vez más nuestro movimiento cooperativo le da textura, valor y primer plano a un debate sobre este conjunto de ideas trascendentes. Aportando a estos temas que hacen a la calidad de vida de la población, hemos recorrido la mayor parte de nuestra existencia, y en los momentos que transitamos, también de alta turbulencia, de cambios y expectativas renovadas, vamos a actuar responsablemente en la continuidad de aportar ideas sobre formatos de sociedad de los más justos posible.

Una buena forma de comenzar es mostrarles los componentes que participan en el grupo previsional: un sindicato llamando Diacronos, que posee algo más del 70%, y la CNP Assurances SA de Francia, que tiene algo menos del 30% de las acciones. Estos accionistas son los representantes del directorio de las tres compañías del grupo previsional Previsol: Previsol AFJP, Previsol Seguros de Vida y Previsol Seguros de Retiro. Para conocer particularidades del conjunto Diacronos, podemos comentar que el mismo está compuesto por un banco cooperativo, un conjunto de cooperativas y federaciones de servicios públicos, cooperativas de otros sectores y actividades, sindicatos y mutuales de seguros.

(1) Gerente Comercial de Previsol AFJP.

Aquí presentamos al Banco Credicoop, una gran entidad bancaria cooperativa, con más de 600.000 socios, \$5.600 millones de Activos, \$661 millones de Patrimonio Neto, 230 sucursales y una potencialidad de desarrollo y crecimiento realmente encomiable. Posee un diálogo muy eficiente con su masa de asociados, algo que ha quedado validado en medio de la crisis que nos tocó vivir.

También la componen cooperativas de seguros, como Río Uruguay, San Cristóbal y Segurcoop, todas muy importantes; sindicatos como la Sociedad Mercantil Cordobesa, que posee 50.000 afiliados, el SUTERH con más de 120.000 afiliados; cooperativas de crédito; cooperativas de base y federaciones de cooperativas de obras y servicios públicos nucleadas en FECOTEL, FACE y FENCAP.

Como componente destacado participa la CNP Assurances, un gigante mundial del seguro, líder en Europa, y compuesto su capital accionario por cajas de crédito, el correo de Francia, el Estado francés quien participa en forma directa e indirecta, y una parte está en manos del público a través de la bolsa de valores. Tiene más de 150 años de experiencia, y en Francia es el número uno en seguros para las personas. Posee 14 millones de asegurados, opera en más de 27.000 puntos de venta con un volumen de negocios actualmente de más de 21.000 millones de euros.

Si hoy tuviéramos que elegir un socio estratégico para el desenvolvimiento de todas nuestras actividades en los diversos campos de actuación, sin dudas que la elección recaería nuevamente en CNP. Estamos muy satisfechos y orgullosos de formar parte de esta alianza estratégica.

Los últimos datos -de junio de este año- nos informan que Previsol posee 344.500 afiliados, aportantes por algo más de 124.000 y prestaciones por 8.041. Al costado de cada uno de estos datos se están mostrando las cuotas de mercado que representa Previsol dentro de la industria. Poseemos una recaudación anual de 148 millones de pesos, ingresos totales anuales por 61 millones y, entre la compañía de retiro y la administradora de fondos, manejan cerca de 2.000 millones de pesos de fondos. La distribución está organizada en 94 casas, y el personal en su conjunto alcanza a los 440 representantes.

Es interesante también repasar datos del sistema. Desde 1994, fecha de inicio del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones regulado por la Ley 24241, el desarrollo del régimen de capitalización ha demostrado una pujanza

destacada, contabilizando a la fecha más de 11 millones de afiliados. El total de afiliados a la seguridad social suma más de 13.222.000.

Otro dato importante es el de aportantes. El número de aportantes sobre el total de afiliados del régimen de capitalización está dando un ratio de 40%, dato que si lo comparamos con el de la crisis 2001-2002, que llegó al 25% es alentador, pero si tenemos en cuenta las proyecciones que se delineaban por el año 1993-1994, en los albores de la industria, que hablaban de ratios del 80%, muestra que todavía tenemos mucho camino por recorrer.

El camino recorrido y el estado de situación

Y ya que hablamos del camino por recorrer, también podemos hablar de camino recorrido y hacer un repaso acerca de la industria. Veinticinco compañías arrancaron el negocio en procura de los estándares necesarios para el desarrollo del negocio. Al día de la fecha la industria se compone de 11 entidades. Hay 14 que por motivos diferentes no se adaptaron, se desinteresaron del negocio, no obtuvieron el punto crítico adecuado o sencillamente decidieron salir y, de la mano de esa realidad fue achicándose la cantidad de actores y al mismo tiempo, se fue generando una concentración, desde nuestro punto de vista, no adecuada.

Es de destacar que Previsol, surgida de los representantes más genuinos de la economía social, tuvo una estrategia diferencial y supo sostenerse. No emuló a los grandes, nunca persiguió políticas que no le eran propias y mantuvo perspectivas de acción muy prudentes sabiendo defender su cuota de mercado con un particular y personal modo de hacer las cosas.

El 63% de los afiliados, el 62% de los aportantes y el 71% de los fondos administrados se encuentran en manos de los cuatro componentes más grandes de la industria.

El gran desafío: lo prestacional

Más allá de las características que cobre la industria, que podrá ser materia opinable, la misión, el trabajo, el resultado final tiene que ver con lo prestacional.

Finalmente, hay un sistema que genera prestaciones y beneficios, y lo ha venido haciendo durante estos últimos años de desarrollo de la actividad en el orden de los 260.000 beneficiarios, en los cuales, Previsol ha contribuido con más de 8.000 en las distintas modalidades de protección de la ley: jubilación, pensión e invalidez.

Cuando hablamos de beneficios tenemos que hacer una referencia muy vinculante al tema de la distribución, a la red, al rol que juegan las sucursales en el servicio prestacional. De este modo presentamos las sucursales de Previsol distribuidas de la manera más apropiada posible a la demanda de nuestros afiliados. Del total, 10 se ubican en locales propios y, por razones de cuidado presupuestario, el resto en locales del conjunto de los accionistas. Esto nos permite actuar en donde la demanda se halla presente, y es más valorable aún sin tenemos en cuenta que hace poco menos de tres meses Previsol sólo tenía 50 sucursales y ahora casi duplicó su presencia.

Estamos pagando parte de nuestra deuda con el sur de nuestro país con la apertura de sucursales en Bariloche, Comodoro Rivadavia y Puerto Madryn. Antes de estas realizaciones, la más austral era la de la ciudad de Neuquén y muchas veces recibíamos críticas bien intencionadas por ello.

De este modo, estamos presentes en 15 provincias. Un dato muy interesante es que el 85% de los trámites previsionales los efectuamos en línea, hecho que nos permite una mayor eficiencia y acortamiento en los plazos.

Toda esta gestión la estamos llevando adelante con el concurso y la participación de 137 representantes, todos ellos altamente capacitados, y que han sido seleccionados utilizando un paradigma distintivo, fundamentalmente en el último período, y esto está vinculado a perfiles y competencias definidas, incluso a edades y formaciones determinadas, en síntesis, tratando de encontrar estímulo en la incorporación de recursos humanos con fuerte objetivo vocacional, lo que nos permite tener una prestación a la postre mucho más destacada.

En este sentido hemos trabajado la selección de personal como un proceso continuo, estratégico y de relevancia. No entendemos la selección de personal como un evento o acto único e inicial, sino como el trabajo cotidiano y permanente que lleve adelante un agregado de valor fortaleciendo los aspectos y características del individuo y tendiendo a formalizar y consolidar las amarras con la organización.

Quisimos, y creo que lo logramos, impulsar la figura del líder como elemento clave en la retención de sus colaboradores; que cada líder de grupo se construya como un representante muy dinámico de Previsol y desde allí, desde ese lugar, se constituya en el mejor referente para retener y afianzar las relaciones del mejor modo posible.

La clave es la gente y el conocimiento

Cuando hablamos de selección de personal necesariamente tenemos que hacer referencia a la capacitación. Nos encontrábamos en el período 2003/2004 con un conjunto de horas destinadas a la capacitación que representaba un déficit frente a los grandes desafíos que teníamos por delante. Esto lo hemos logrado revertir incrementando sensiblemente el suministro de horas-aula y además manteniéndolo de acuerdo a las necesidades detectadas.

Para el desarrollo de este ejercicio hemos dispuesto más de 16.000 horas de capacitación distribuidas entre conceptos inherentes a la Ley 24.241 y el resto sobre habilidades para desarrollar otra serie de competencias.

Cuando hablamos de capacitación necesitamos expresarnos en dos planos: el corto y el mediano-largo plazo. Para el corto plazo hemos diseñado la Escuela de Formación Previsional que se ha creado con el fin de sistematizar y profundizar las actividades de capacitación con el objetivo de mejorar los conocimientos técnicos necesarios partiendo de la base de alcanzar la excelencia. Con este paso hemos dejado atrás la etapa de impartir cursos aislados articulando el conjunto del conocimiento desde un plan integral.

El diseño de los contenidos académicos de esta escuela, el ordenamiento en forma de módulos, etc., permite a los participantes ir validando sus conocimientos progresivamente, casi de igual modo que una carrera universitaria.

A fines de este año tendremos los primeros graduados. Lo más destacado es que, a pesar de que necesariamente nos apoyamos en docentes y entrenadores externos, gran parte de la carga horaria la estamos desarrollando con personal propio, con capacitación y entrenamiento en aula y que hace posible el desarrollo de esta alternativa que mejorará definitivamente la oferta de conocimiento en Previsol.

Para trabajar pensando en el mediano-largo plazo fuimos a dialogar con la Universidad Nacional del Litoral basándonos en su seriedad y solvencia académica, y en la oferta tecnológica de un sistema de capacitación a distancia que en las distintas carreras ofrecidas por este medio, poseen más de 14.000 inscriptos.

Le hemos solicitado que nos ayuden a construir una Licenciatura en Seguridad Social para dar mejor base de conocimiento y compromiso a las necesidades de este intercambio. Finalmente fue tomando cuerpo y forma esta idea en una tecnicatura que irá creciendo hacia la licenciatura por el lado de la demanda de los postulantes.

Estamos muy satisfechos con los pasos dados hasta aquí ya que la carrera estará publicada dentro de la oferta disponible a partir del próximo ciclo lectivo 2007. Este acuerdo incluye la posibilidad de contar como pasantes en nuestras empresas a los estudiantes avanzados en el último año de la carrera para que ocupen una plaza en alguna de nuestras sucursales. Esto permitirá darle proyección práctica a los estudiantes hacia el mercado laboral, así como permitirnos seleccionar a los mejores e incorporarlos a nuestra organización.

Este programa no solo será de beneficio para nosotros sino lo será para otros actores de mercado, como ser otras administradoras, ANSES y para muchas empresas que por sus características o por cantidad de personal o situación particular, necesitan dialogar con las administradoras o con las oficinas públicas, y carecen de un profesional con la preparación adecuada. Creemos por lo tanto que estamos haciendo un aporte para nosotros, para nuestros afiliados, para el sistema de seguridad social en su conjunto.

Sobre la base de los elementos dinamizadores que son la selección de personal, la capacitación y la distribución, queremos desarrollar ahora algunos comentarios sobre áreas o programas específicos que tienen que ver con los servicios que brinda Previsol.

Desarrollo de valor para lograr mayores beneficios

Los beneficios que atendíamos en 2003, confrontados con la realidad de 2005, y una proyección al 2008 con 16.000 beneficiarios y su curva de pendiente positiva, que puede pronunciarse más aún, nos está mostrando la cantidad de personal que estaba demandando esa cantidad de mayores beneficios.

Nuestro presupuesto no podía tolerar una linealidad de ese tipo y decidimos cambiar el modelo del negocio tal como lo veníamos haciendo desde los inicios de la actividad. De modo tal que la decisión fue migrar hacia un concepto clave que es *calidad en la fuente a lo largo del proceso*; hemos depositado en las sucursales (en la fuente) la capacidad de la apertura del expediente, la continuidad del mismo, su armado y la presentación a la dependencia correspondiente de la ANSES.

Eso nos ayuda a maximizar la capacidad de desarrollar valor en cada nivel de la actividad, por eso el crecimiento de horas de capacitación está directamente vinculado a que nuestro personal en cada una de nuestras sucursales alcance y supere los estándares y capacidades técnicas, tecnológicas y del conocimiento.

Este diseño de nuevo modelo de negocio ha simplificado y estandarizado los procesos, evitando redundancias no deseadas, los controles se han estructurado como parte del proceso sin detener la línea de producción, acompañando la dinámica que requiere y que merece esta actividad. Todo esto no podría haber sido alcanzado de otra manera de no haber potenciando el marco de integración, autodesarrollo y aprendizaje en el conjunto de la organización.

Las distintas áreas de la compañía, las gerencias respectivas, se han integrado en forma notable acompañando todo el proceso, dándole vida y colocando en el centro de la atención el producto final: *el mejor trámite posible en el menor tiempo posible*.

Todo esto ha generado un proceso de alta eficiencia que se ha orientado al desarrollo de una relación rentable de largo plazo con el afiliado ganando valor y reduciendo sensiblemente los costos asociados a la operación. En este gráfico mostramos la integración de la trilogía **AFILIADO-SUCURSAL-SECTOR BENEFICIOS**, y en ese trípode nos apoyamos a los efectos de avanzar con el mejor asesoramiento a los efectos de solicitar la documentación técnica mínima y necesaria para obtener el mejor haber prestacional y, por supuesto, una lucha feroz por bajar los tiempos de la tramitación en su conjunto.

Los plazos normativos que tienen las administradoras para resolución de los expedientes de sus afiliados son 60 días hábiles. En Previsol hemos decidido resolver el trámite en 15 días. Adicionalmente a estos plazos, se suman los tiempos de la ANSES. Para que estos tiempos no se aumenten

innecesariamente, tratamos de poner especial cuidado en entregar los expedientes con la máxima calidad posible y que no tengan vicios constitutivos para evitar rechazos innecesarios.

Pero si es importante trabajar bien en todo el proceso, es crucial hacerlo antes de la firma de la solicitud del trámite por parte del afiliado y para ello es indispensable contactar a los futuros jubilados antes del cumplimiento de la edad normativa y desde allí, comenzar el asesoramiento, para que, cuando se esté apto para iniciar el trámite, todo fluya en armonía y sea posible resolver en los mínimos tiempos posibles. Previsol trabaja desde un año antes que el beneficiario alcance la edad estipulada por la ley.

Algunas estadísticas interesantes a tener en cuenta del ejercicio que acaba de culminar, es que hemos entregado 3.335 nuevos beneficios en las diferentes tipologías: 1.910 jubilaciones, 614 pensiones, 379 invalideces y 432 reconocimientos de servicios. El plazo de 15 días lo hemos cumplido en el 51% de los casos; 24% los culminamos en 30 días, 10% en 45 días y 15% en el plazo normativo. Observando estos datos podemos decir que 3 de cada 4 trámites los hemos resuelto dentro de los 30 días de gestión.

Actualmente estamos trabajando con ratios más arriba, 56% para los 15 días, 26% para los 30, es decir, 4 de cada 5 trámites los estamos resolviendo dentro de los 30 días. Nuestra visión y compromiso es cumplir el 100% de los trámites en hasta 15 días.

0800

Cuando no alcanza la labor presencial están las posibilidades expandidas que brinda el teléfono a través de nuestro Centro de Atención línea gratuita 0800, el cual hemos mejorado aportando una inversión acorde con las demandas más modernas que hacen a estos temas de la comunicación, al que a su vez le hemos aumentado y mejorado la estructura. Adicionalmente y con un programa de capacitación específico, hemos mejorado notablemente la calidad de respuestas en el ámbito.

En el ejercicio 2005/2006 hubo 67.400 llamadas, de las cuales fueron atendidas 59.137, alcanzando una eficiencia del 88,5%. Detectamos que en septiembre, enero y mayo tenemos un crecimiento de la demanda adicional

porque es el mes siguiente a la aparición del cuatrimestral y se incrementan las consultas sobre los resúmenes de cuenta. El mayor volumen de llamadas se produce en septiembre, después del resumen anual, y en los meses sin resumen se reciben entre 4.800 y 5.400 llamadas.

En cualquier mes las llamadas se incrementan luego del 5to día hábil, después del pago de haberes, y a mediados de mes debido al primer pago de beneficiarios que se estrenan como tales. La eficiencia en este momento ronda el 95%, y estamos trabajando para mejorar aun más.

Quejas y Reclamos

Las quejas y los reclamos y su resolución tienen que ver con una decisión normativa que se encuentra definida por la instrucción 20 de la Superintendencia del año 2003. Una queja es, por ejemplo, una falta de envío del cuatrimestral o aportes faltantes en la cuenta de capitalización, mientras que un reclamo es cualquier incumplimiento o problema que afecte al afiliado.

La tipología de los reclamos son en principio sobre los beneficios, temas que tienen que ver con la cuenta de capitalización individual y lo concerniente a las afiliaciones y traspasos. En el ejercicio 2005-2006 hemos resuelto 63 quejas y 899 reclamos, y poco más del 55% del total de reclamos están directamente vinculados con temas que no tienen que ver con errores de gestión de nuestra administradora, sino que están referidos con haberes mínimos. En estos casos, igual debemos responder y hacer las gestiones que nuestro afiliado nos solicita.

El plazo de resolución normativo es de 20 días y pretendemos elaborar programas, estrategias y políticas que den la mejor respuesta a estos reclamos que es eliminar precisamente las causas del mismo. El programa de aseguramiento de la calidad es un intento muy serio que hemos comenzado a desarrollar el año pasado, que persigue un acercamiento mucho más eficiente con nuestros afiliados y el mercado en general.

Relaciones con los afiliados

Nuestra industria tiene características propias y prueba de ello es que los afiliados se acercan muy pocas veces, por no decir una sola vez en su

vida a nuestros mostradores por lo que tenemos una gran responsabilidad básicamente para no fallar en ese casi único momento de la verdad.

Entonces es muy importante estar encendido para contener y dar respuestas en la relación diaria; además, y en la medida de lo posible, adicionalmente pensamos que es muy bueno tratar de ir hacia el encuentro de nuestros afiliados a los efectos de encontrar las formas más productivas de dialogar con ellos.

Hemos hecho algunas experiencias en ese sentido, desarrollando seis encuentros en otros tantos lugares con 47 participantes.

Vamos a seguir recorriendo este programa y a su vez ampliándolo, para establecer una mejor comunicación personal y más cercana, que es de alguna forma el objetivo inicial que pretendemos como punto de partida hacia la constitución de una verdadera comunidad con nuestros afiliados, con aquellos que están en tránsito de transformarse en beneficiarios y con los beneficiarios en pago.

Portal

Estamos cambiando la imagen y contenido de nuestro portal con el objetivo de mejorarlo, con el propósito de expandir sus posibilidades, con el cometido claro de contribuir al esclarecimiento de los aspectos generales y especiales que hacen a la problemática previsional. Va a contener una guía completa de información del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones, un link a una sección de la página de la SAFJyP con todo el marco regulatorio propio.

Adicionalmente tendrá todo cuanto se requiere para acceder a quejas, reclamos y denuncias, asignaciones familiares, cómo transformarse en un nuevo afiliado, un lugar muy destacado sobre imposiciones voluntarias y depósitos convenidos, aspecto éste que vamos a desarrollar con más dinámica en el corto plazo.

Presentamos una absoluta novedad con la sección “Empleos”, que pretenderá recabar los currículums de aquellas personas que deseen ser contratadas por Previsol. También contendrá un calculador que permitirá conocer aproximadamente el haber previsional en función de la realidad laboral, familiar, calidad de aportes, y de otros aspectos de exigencias normativas.

Se incorpora un buscador interno que va a permitir atajos para encontrar temas determinados dentro de la página. Va a contar también con servicios en línea que permitirán entre otras cosas consultar el saldo de la cuenta, poder imprimir el resumen, cambiar los datos personales para actualizarlos, solicitar la tarjeta de identificación y participar en encuestas de satisfacción que serán respondidas correspondientemente.

Agenda de temas pendientes

Es mucho lo que hemos hecho, también es mucho lo que hay que seguir haciendo y en ese sentido tenemos una agenda de tareas pendientes que representa el objetivo de mejora permanente que nos impusimos desde Previsol.

Entre los temas más salientes y preponderantes de la agenda de temas pendientes de resolución sobresale el compromiso de transformar a nuestros afiliados en beneficiarios en 15 días de gestión trámite. Además: resolver y contestar las quejas y los reclamos en 5 días; aspirar a desarrollar el mejor diálogo con nuestros afiliados en relaciones de largo plazo construyendo una verdadera comunidad con ellos, una sociedad afianzada y apoyada en la satisfacción permanente y en los intereses compartidos; y encontrar los caminos más cortos para otorgar la mejor prestación previsional, y para ello, alcanzar la excelencia en el conocimiento y desde ese lugar, ser distinguidos y reconocidos por nuestros afiliados y por el mercado en general.

En síntesis, seguir trabajando apasionadamente para cuando usted sea grande, todos los días.