

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ECONOMÍA SOCIAL  
Y DESARROLLO LOCAL**

---

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---



**ASOCIACIÓN MUTUAL PROTECCIÓN FAMILIAR –  
PARTICIPACIÓN DE LOS ASOCIADOS EN LAS  
DECISIONES**

---

**AUTOR: RODRÍGUEZ, SEBASTIÁN ARIEL**

**TUTOR: D'ANGELO, JULIÁN**

**FEBRERO 2017**

---

## **RESUMEN**

El presente trabajo es un estudio y diagnóstico sobre las formas en las que la Asociación Mutual de Protección Familiar obtiene retroalimentación sobre los servicios que brinda a sus asociados. Las Mutuales son organizaciones de la economía social que poseen la característica de brindar servicios a sus propios miembros (asociados), rescatando valores como la solidaridad, la ayuda y el compromiso. Por lo tanto, deben orientar su accionar hacia la satisfacción de las necesidades de de sus asociados y no a su simple supervivencia.

Desde un enfoque de Calidad Total, entendida como el involucramiento de toda la organización en la búsqueda de la excelencia al satisfacer las necesidades, se analiza el grado en que los asociados-clientes intervienen en las decisiones sobre qué servicios brindar y de qué forma. Una vez diferenciados los mecanismos existentes, se analiza su funcionamiento y en qué fase del Planeamiento Estratégico Operativo y Participativo se utilizan o podrían utilizarse, entendiendo que su utilización acerca la opinión del asociado a la toma de decisiones de la mutual.

Luego se realiza un diagnóstico sobre la mutual, donde se detallan los elementos a destacar de la gestión y se remarca situaciones a mejorar en los ámbitos abordados, especialmente en la dinámica de retroalimentación. Se hace especial hincapié en este sentido en la figura del Delegado como máxima autoridad en las delegaciones y representante del Consejo Directivo.

Finalmente se proponen mejoras a realizar y se concluye con una valoración de las herramientas encontradas y su posible utilización en otras entidades.

**Palabras clave: RETROALIMENTACIÓN, PARTICIPACIÓN, CALIDAD**

# ÍNDICE

<b>1. 1 – INTRODUCCIÓN:</b>	
1.1. Fundamentación.	4
1.2. Presentación de la mutual.	5
1.3. Formulación del problema.	6
1.4. Objetivos.	7
1.5. Hipótesis.	8
1.6. Metodología.	8
<b>2. 2 – MARCO TEÓRICO</b>	<b>9</b>
2.1. Tablero de comando (Balanced Scorecard).	9
2.2. Planificación Estratégica y Operativa Participativa.	10
2.3. Análisis FODA.	12
2.4. Diferentes conceptos sobre la calidad. Concepto de Calidad Total.	16
<b>3. 3 – DIAGNÓSTICO</b>	
3.1. Presentación de la información obtenida.	19
3.2. Análisis utilizando el marco teórico.	25
3.3. Análisis FODA de la retroalimentación	27
3.4. Ejes estratégicos	31
<b>4. 4 – PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>34</b>
<b>5. 5 – CONCLUSIONES</b>	<b>36</b>
<b>6. 6 – REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>38</b>
<b>7. 7 – ANEXOS</b>	<b>39</b>
7.1. Organigrama.	
7.2. Indicadores publicados en el Balance Social de 2014.	

## FUNDAMENTACIÓN

La economía social se distingue del ámbito estatal y del ámbito que comúnmente se llama privado, en que ni forma parte del sector público de un país ni se centra en maximizar el lucro como suelen hacerlo las empresas capitalistas. Son organizaciones creadas por la misma sociedad en su seno para satisfacer sus propias necesidades. Se destacan en este sector las mutuales, por ser los asociados de las mismas quienes deciden organizarse para poder satisfacer ciertas necesidades que tengan en común.

Por lo dicho, es importante en las organizaciones de la economía social determinar el grado de satisfacción de los receptores de los productos y servicios, pues forma parte de su misma razón de ser, especialmente en las mutuales, donde se convierten en asociados/clientes, dueños y usuarios.

La razón misma de ser de una mutual es procurar el bienestar de sus asociados, por lo que nunca debería perder de vista en qué medida lo está logrando. Existen muchos ejemplos de organizaciones e instituciones que, al pasar los años, dejan de cumplir con su misión principal, que es satisfacer necesidades determinadas y comienzan a funcionar con el sólo propósito de subsistir, de mantener su existencia, cristalizando sus procesos y servicios, sin tener en cuenta la opinión de los usuarios de los mismos ni identificar nuevas necesidades.

Entendiendo lo anteriormente expuesto, el análisis de la Asociación Mutual de Protección Familiar tiene por objeto verificar si los sistemas de retroalimentación que utiliza le permiten identificar falencias, aspectos a mejorar o nuevos productos y/o servicios a desarrollar. Es decir, conocer si los asociados se encuentran conformes o no con los servicios recibidos.

Asimismo, al analizar la experiencia de esta organización y los canales de comunicación que posee con sus asociados, se pueden obtener herramientas que puedan ser utilizadas en otras organizaciones de la economía social para asegurar la adecuación de sus productos y servicios a las necesidades que intentan satisfacer.

## **PRESENTACIÓN DE LA MUTUAL**

La Asociación Mutual de Protección Familiar (AMPF) es una mutual creada en el año 1994 con la premisa de llevar a la comunidad los principios de igualdad de oportunidades, equidad y justicia social.

Surgió con la fusión de 3 entidades, con la participación fundamental de la Asociación Mutual del Personal de Comunicaciones, que se había visto afectada por la privatización del correo y la consecuente pérdida de masa social.

Su razón de ser, su misión, es atender las necesidades no satisfechas de los asociados y sus familiares, cualquiera sea el motivo de la carencia, generando acciones concretas para lograr el establecimiento de igualdad de oportunidades, con justicia y equidad.

Su visión hace hincapié en dos objetivos a perseguir, la excelencia en los servicios brindados y la participación en organizaciones de segundo, tercer y cuarto grado, a nivel nacional e internacional.

Presta servicios relacionados con la salud, educación, servicio social, asesoramiento, ayuda económico-financiera, turismo y seguro mutual.

En un primer momento, se creó con la idea de dar cobertura a jubilados y pensionados, que representaban una gran masa de posibles asociados y con el tiempo se fueron incorporando nuevos servicios e incorporando profesionales y técnicos que ayudaron al crecimiento de nuevas áreas y modernización de la mutual. Desde un primer momento se pensó como una mutual de alcance nacional, teniendo su primera delegación en La Plata y su segunda en San Juan hasta llegar a abrir 10 delegaciones en el año 1998. Incluso tuvo una delegación en Paraguay, para lo cual en el año 2008 se modificó su estatuto.

Hace aproximadamente 6 años se abrió la mutual a toda la comunidad en general y a toda la familia, como adherente externo; antes había que ser jubilado o pensionado de anses u otra organización con código de descuento.

El año 2011 fue un período de crisis para la mutual. Hasta ese entonces, su principal servicio y fuente de ingresos era la ayuda mutual, pero debido a cambios en la normativa, con la

implementación de un control online de la Anses y la acotación del porcentaje de afectación del sueldo de los jubilados, la mutual se vio obligada a expandir su abanico de servicios, por lo que se reconvirtió y se aprovechó la mano de obra para fortalecer áreas como los servicios de salud, que comenzaron a ser la principal actividad brindada por la mutual a sus asociados.

Con la apertura a la comunidad, la creación de nuevos servicios y el impulso de los que ya estaban, se produjo un cambio en la población de los asociados, con una baja en la edad promedio de los mismos.

Al 31 de diciembre de 2015 cuenta con 75.702 asociados vigentes, de los cuales 60.363 son activos, 13.110 participantes y 2.229 asociados adherentes. Posee 42 delegaciones nacionales y 21 anexos distribuidos en 22 provincias, con fuerte presencia en la provincia de Buenos Aires.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Las organizaciones de gran envergadura, como lo es la Asociación Mutual de Protección Familiar, en muchos casos desarrollan complejas estructuras burocratizadas que generan una distancia muy grande entre el cliente/asociado y los niveles de mando con decisión sobre los servicios. Este hecho dificulta el obtener una adecuada retroalimentación sobre el desempeño de la organización en los distintos servicios que brinda. La calidad de los mismos, por lo tanto, puede verse comprometida.

### **Surgen entonces las siguientes preguntas:**

¿Son los medios utilizados por la Asociación Mutual de Protección Familiar los adecuados para conocer la opinión de sus asociados sobre los servicios prestados?

¿Es posible para los asociados proponer mejoras y actividades o servicios a realizar?

¿Utiliza la Asociación Mutual de Protección Familiar los indicadores correctos para determinar la viabilidad y vigencia de los servicios?

¿Existe algún método o mecanismo de calidad utilizado que involucre a los asociados/clientes?

¿Son utilizados y aplicados los principios de calidad total?

Según la respuesta a las anteriores preguntas, se podrá contestar una pregunta central sobre el fin mismo de la organización estudiada, ¿En qué medida la Asociación Mutual de Protección Familiar busca satisfacer las necesidades de sus asociados?

## **OBJETIVOS**

Determinar los procesos y programas establecidos por la Asociación Mutual de Protección Familiar para obtener retroalimentación sobre los servicios que presta.

Estudiar la forma como la Asociación Mutual de Protección Familiar involucra a los asociados en la elección de las actividades a realizar.

Enumerar y explicar los indicadores utilizados por la Asociación Mutual de Protección Familiar para conocer el desempeño de los servicios, su nivel de utilización, conveniencia y viabilidad.

Analizar si los métodos utilizados por la Asociación Mutual de Protección Familiar resultan convenientes para su aplicación en una organización de la economía social.

Sintetizar programas y sistemas de medición y obtención de retroalimentación de desempeño utilizados por la Asociación Mutual de Protección Familiar y que puedan ser implementados en otras organizaciones de la economía social.

Proponer mejoras en la comunicación con los asociados/clientes de los servicios y nuevos procesos que permitan mejorar la retroalimentación obtenida por la Asociación Mutual de Protección Familiar respecto de sus servicios prestados.

## **HIPÓTESIS**

La Asociación Mutual de Protección Familiar tiene más de 20 años de existencia y se extiende, a través de sus Delegaciones y Anexos, a lo largo y ancho del país, demostrando vitalidad y fortaleza para soportar los avatares económicos y sociales, manteniéndose vigente y pujante. Es por ello que debe haber incorporado a lo largo de los años herramientas y programas que le sirvieran para evaluar la aceptación y utilización de los asociados a los servicios que se les brindan.

En este contexto, la hipótesis es que la mutual Protección Familiar cuenta con herramientas, convencionales o no, que le sirven para mantener una adecuada retroalimentación con los asociados. Al mismo tiempo, considero que un análisis de las mismas desde un punto de vista más formal y, por sobre todo, exterior a la mutual, puede proponer mejoras a esas herramientas y procesos.

Al mismo tiempo, el gran crecimiento de la mutual puede haber generado barreras en la comunicación con los asociados. Se pueden sugerir entonces soluciones que ayuden a minimizar esta situación.

## **METODOLOGÍA**

El trabajo es un estudio de caso sobre la Asociación Mutual de Protección Familiar (AMPF). El diseño es no experimental, retrospectivo.

Se realizaron visitas y entrevistas en la Sede Central de la AMPF, fundamentalmente en el área de calidad y de los distintos sectores que se encargan de la gestión de los servicios.

Se entrevistó a Celeste Meza, Jefa de Balance Social y Calidad, quien brindó información sobre la gestión de calidad aplicada en la mutual, los procedimientos que hacen al planeamiento y control, el papel de los distintos actores involucrados en los mismos y brindó material documentado sobre la mutual.

También se entrevistó a Susana Pafundi, Secretaria de Presidencia, que trabaja en la Asociación Mutual de Protección Familiar desde sus comienzos y quien brindó información



sobre la historia de la mutual, las distintas problemáticas que tuvo y las soluciones y cambios que se fueron implementando y que ayudaron a consolidar a la organización.

Finalmente se entrevistó a Gastón Salvioli, Gerente de Desarrollo, que explicó el funcionamiento general de la mutual, el análisis de datos que se realiza, el contacto con las delegaciones para la retroalimentación y el funcionamiento del programa Diálogo Abierto con el Presidente.

Se analizó además el sitio de internet de la mutual y los Balances Sociales correspondientes a los años 2010, 2011, 2012 y 2014.

## **MARCO TEÓRICO**

Para el presente trabajo se utilizarán herramientas de gestión, análisis de escenarios y planeamiento como son el Analisis FODA, el Tablero de Comando y la Planificación Estratégica y Operativa Participativa, orientados por un enfoque de Calidad Total, según el concepto que de la misma estableció Armand Feigenbaum.

A continuación se desarrollan los conceptos y marcos teóricos utilizados, explicando en forma separada en qué consisten y el por qué de su utilización en este trabajo.

### **Tablero De Comando**

También llamado Cuadro de Mando Integral, o Balanced Scorecard en idioma inglés, fue ideado por Robert Kaplan y David Norton, quienes lo dieron a conocer en dos artículos publicados en los años 1.992 y 1.993 en la revista Harvard Business Review. En el año 1.994 lo divulgaron con la publicación del libro Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard.

Consiste en la adaptación moderna de la “sala de situación” militar, donde se centralizaba la información para conocer el estado actual, valorar la evolución de la estrategia y definir acciones. Es una herramienta cuyo fin es ayudar a poner en práctica la estrategia, facilitando el alineamiento de todos los sectores y niveles de la organización con la visión y objetivos elegidos.

La idea que persigue es simplificar el control y dirección, facilitando la toma de decisiones, para lo cual se debe traducir la estrategia en variables que se consideren claves para evaluar su desarrollo y el desempeño de la organización, y luego definir indicadores confiables y precisos que permitan cuantificarlas y evaluarlas en tiempo oportuno. El paso siguiente es establecer cuáles serían los valores esperables de cada indicador, para poder identificar de forma sencilla desviaciones en los mismos. El conjunto de indicadores seleccionados debe ser lo suficientemente sintético como para posibilitar su representación en gráficos o cuadros y debe abarcar los distintos aspectos de la organización y su ambiente.

El proceso de control por indicadores, para ser realmente útil a la organización, se debe complementar con un análisis de los mismos orientado a la identificación de causas y propuestas de mejoras o acciones a corregir. De nada sirve poseer un cuadro de control con variables medidas de forma precisa y adecuada si luego no se toman medidas sobre los resultados obtenidos, por lo tanto el Tablero de Comando como herramienta de gestión debe estar orientado a la toma de decisiones y la acción.

En su implementación hay que ser especialmente cuidadoso con la selección de los indicadores y la forma de visualizarlos, para no incurrir en el exceso de datos y poder obtener información clara y sencilla.

Asimismo es importante tener presente que no deja de ser una herramienta de medición y son las personas las encargadas de interpretar los resultados y convertirlos en decisiones, por lo tanto la información obtenida debe llegar a las personas adecuadas en el tiempo oportuno.

El Tablero de Comando, bien utilizado, permite obtener retroalimentación para un mayor aprendizaje y desarrollo, facilitando la mejora continua y la actualización de la estrategia.

### **Planificación Estratégica y Operativa Participativa**

#### **Etapas Estratégicas:**

- 1º Fase: Análisis de escenarios

Consiste en la evaluación del contexto en que actúa la organización asumiendo los límites territoriales, en el sentido de la ubicación y extensión geográfica.

Implica determinar aquellos factores que ejercen influencia sobre la empresa, identificando naturaleza y características, fundamentalmente en las dimensiones política (gobierno), económica, social, tecnológica y otras de impacto e influencia directos según la identidad de la organización.

El análisis de escenarios puede responder a distintos formatos, pero más allá de la forma elegida, es recomendable la participación tanto de actores internos a la organización como externos a ella, pues una perspectiva endógena puede parcializar y limitar los razonamientos en función de la ideología, sector, profesionalidad, experiencia, etc. de quien realice el análisis. Para lograrlo es recomendable establecer un modelo de puntos a tratar que se hagan circular entre los actores intervinientes, con una previa preparación para alcanzar consensos que permitan asignar probabilidades de ocurrencia.

Esta fase es conveniente que sea rutinizada, es decir, repetida con cierta periodicidad, para mantener el análisis actualizado, pues factores como la complejidad y la incertidumbre requieren monitorear en forma continua elementos que puedan influir produciendo cambios que la organización debe incorporar.

- 2º Fase: Valores Comunes, Visión Compartida, Misión Comprometida

Esta tríada es de construcción imprescindible, pues define los aspectos relativamente estables que son los componentes básicos para consolidar la cultura de la organización. Los Valores Comunes son los que inspiran la conducta de la organización y se asumen como criterios generales desde los cuales la gente que la compone actúa y toma las decisiones cotidianas. Marcan los límites actitudinales de la gente. Se definen en forma participativa, y son pocos y trascendentes operando como límites internos y externos.

La Visión Compartida se refiere a la imagen futura pretendida, situando a la organización en el mediano y largo plazo. Responde a una pregunta central: ¿cómo nos queremos ver allá? Tiene la fuerza de transformar a todos en protagonistas activos del futuro de la organización, por lo cual debe estar siempre presente en la imagen organizacional extendida a toda la empresa.

La Misión Comprometida es la identidad que congrega los esfuerzos que realiza una organización para alcanzar sus fines. Define su función principal, su “razón de ser”, justificando su existencia.

- 3º Fase: Análisis FODA

El análisis FODA fue presentado en 1965 por los profesores Edmund Learned, Roland Christensen, William Guth y Kenneth Andrews de la escuela de negocios de Harvard. Este último fue quien terminó publicándolo y desarrollándolo en su libro *The Concept of Corporate Strategy*, del año 1971. Desde entonces se ha convertido en el modelo más conocido y utilizado para realizar análisis estratégicos en las empresas.

Es una herramienta de análisis de la situación de una organización en un determinado momento. Para ello distingue entre Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de ahí su nombre FODA (también llamado DAFO o SWOT según sus siglas en idioma inglés), para así identificar aspectos importantes a tener en cuenta en un diagnóstico estratégico o proceso de planeamiento.

Incorpora en cierta medida el pensamiento sistémico, pues analiza tanto competencias internas de la organización, separándolas en Fortalezas y Debilidades, como aspectos de su relación con el ambiente en que se encuentra inmersa, señalando las posibles Oportunidades y Amenazas que puede afrontar derivadas de la situación actual y las tendencias del entorno en distintos ámbitos y niveles. La definición de las posibilidades internas (qué podemos hacer) junto con las contingencias externas (qué debemos hacer) permite decidir una estrategia a seguir.

Para su aplicación, el primer paso es identificar los distintos factores y variables que puedan incidir en el desempeño y misión de la organización. Luego, se deben separar según sean aspectos internos, propios de la organización y aspectos externos, que provengan del medio ambiente en el cual aquella se encuentra inmersa. Llegados a este punto, el análisis continúa con la medición o relevamiento de los factores elegidos y su

ponderación positiva o negativa para la empresa, lo que permitirá efectuar una última clasificación de las variables en alguno de los cuadrantes del siguiente recuadro:

ASPECTO	INTERNO	EXTERNO
VALORACIÓN		
POSITIVO	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
NEGATIVO	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>

Sin embargo, sus posibilidades de aplicación no se limitan solo al ámbito de una organización en su totalidad, sino que puede hacerse un análisis FODA de una división o sector de ella, o de un determinado producto o servicio que se brinda, o incluso de proyectos o planes de inversión.

La ventaja que presenta para la toma de decisiones es la posibilidad de acción futura que brinda al identificar claramente las distintas variables de una situación y ponderarlas en función del análisis que se quiera realizar, permitiendo definir qué debe hacerse y actuar de forma oportuna.

Una limitación que presenta esta herramienta es que muchas veces el definir una variable determinada como debilidad o fortaleza puede no ser tan claro y depender en exceso de la subjetividad de quien lleva a cabo el análisis. Esto podría llevar a encasillar un aspecto de una organización como débil cuando podría haberse transformado en fortaleza. Lo mismo puede decirse de la situación externa, una contingencia puede resultar amenaza u oportunidad dependiendo de la óptica con que se la mire.

Resulta una fase de aplicación continua, pues sus cuatro componentes son vulnerables y se alteran de forma permanente. Por lo tanto, la creación de mecanismos de mantenimiento y análisis requieren definir una periodicidad, actuando con alertas tempranas y analizándose en función presente y futura.

- 4º Fase: Determinación de los Ejes Estratégicos y sub-ejes. Definición de los objetivos estratégicos por eje y sub-eje.

Son las líneas maestras de acción de mediano y largo plazo. Se seleccionan a partir de los mandatos organizacionales, políticas empresarias y análisis FODA, y a través suyo se trata de materializar la Visión y Misión en el marco de los Valores.

Los ejes estratégicos son las opciones necesarias que se definen para enmarcar la actividad en lo que resulta prioritario para cada momento. Deben ser pocos, fuertes, explícitos y con horizontes de mediano y largo plazo. Cuando un eje es muy ambicioso o abarcativo, se lo suele abrir en sub-ejes para hacerlo gobernable y controlable. Cada eje debe especificar qué se pretende de él y los objetivos que lo justifican.

### **Etapas Operativas:**

- 5º Fase: Programación. Programas técnico-operativos. Documento de Programa.

Presupuesto por Programa

Es el puente entre la Etapa Estratégica y la Operativa, donde la estrategia se va encadenando con la operación a través de la programación, asumiendo un sentido más analítico, preciso y detallado. A su vez, se asigna la viabilidad a los distintos ejes, pues esta fase incluye la asignación presupuestaria.

Cada programa debe ser una unidad organizativa que contenga los componentes necesarios para la acción. El Documento de Programa debe contemplar en forma analítica los contenidos necesarios para regular las acciones. Son un derivado de los ejes estratégicos, avanzando hacia la acción.

- 6º Fase: Implementación. Ejecución de las actividades en base a los programas

Se trata de transformar los objetivos en resultados, son las acciones, tareas y actividades que cotidianamente se realizan en las organizaciones y que deben

contribuir a alcanzar los objetivos y metas contenidos en los programas, que responden a los ejes estratégicos para alcanzar el futuro definido.

Las acciones, por más detalle con que fueran programadas, nunca ocurren en la realidad tal como fueron previstas, el desvío es algo natural en ellas porque las personas, al llevarlas a cabo, dejan su impronta personal. Esto hace de la implementación una fase muy compleja, porque se trata de tareas individuales que contribuyen al conjunto.

En esta fase es muy importante la utilización de adecuados Sistemas de Información, que permitan obtener y procesar datos cuantificables sobre las acciones que se estén llevando a cabo.

- 7° Fase: Seguimiento y evaluación de los resultados. Evaluación Comparativa entre lo programado y lo realizado. Indicadores. Evaluación del impacto. Tablero de Comando. En esta etapa se implementa el Tablero de Comando o Cuadro de Mando Integral, ya explicado, para establecer las desviaciones que existan entre lo programado y lo realizado y para definir si las mismas son aceptables o requieren de alguna medida correctiva.

Minimizar la temporalidad mejora notablemente la capacidad de tomar medidas o acciones correctivas, pues las variables operan como alertas tempranas de intervención. El transcurso del tiempo puede hacer irreversible la corrección de un desvío. En este punto cobra mayor importancia la capacitación y las aptitudes, sobre todo de discernimiento, de los responsables de evaluar los resultados, para hacer funcionar el proceso de evaluación y corrección necesario en esta etapa, logrando la mejora continua.

8° Fase: Realimentación y ajustes

Esta fase en realidad debe estar distribuida entre todas las anteriores. Cada etapa y fase debe tener su propia identidad, formato y dispositivos para mantenerla vigente, actualizada, activa y útil para el funcionamiento organizacional, como así también debe haber responsables individuales y grupales designados para su actualización.

## Calidad Total

### **Calidad:**

Por lo general, en el amplio mercado de bienes y servicios, más allá de los distintos tipos de variantes de cada producto, se suele destacar del resto a aquellos denominados “de calidad”, por los cuales se acepta abonar más dinero para su obtención. Suelen denominarse a veces “de primera marca”, “de exportación” o con otros distintivos, y su característica aparente es que poseen un valor agregado frente a otros productos similares. Incluso se invierten enormes cantidades de fondos en publicidad para tratar de lograr que un bien o servicio sea considerado de calidad por los consumidores. Pero ¿en qué consiste esta calidad? ¿Es el cumplimiento de ciertas normas y estándares? ¿Es el reconocimiento del público?

En realidad, cuando hablamos de calidad nos estamos refiriendo a la excelencia de un bien o servicio, es decir, al acercamiento de éste a la mejor forma en que se pueda producir o realizar. El patrón de desempeño más elevado posible que se pueda conseguir, la mejor forma en que el producto pueda satisfacer la necesidad que debe cubrir.

Se puede rastrear un origen de este concepto de excelencia en el pensamiento de los antiguos filósofos griegos y su preocupación por buscar lo bueno, lo bello y lo justo, entendiendo estos conceptos como ideales a los cuales aspirar para lograr la mejor expresión de lo que se quiera realizar. Este ideal de excelencia, o “areté” como lo llamaban los griegos, se plasmaba en la búsqueda de la perfección en el mundo material, como las proporciones exactas en escultura y construcción, y en la faz espiritual, como virtudes a ser cultivadas por las personas para ser mejores. La excelencia se mostraba entonces como una característica de superioridad que distingue a algo frente a sus similares, siempre teniendo en cuenta el contexto. Es decir, para un caballo de carreras, su velocidad, para una espada, su resistencia y corte, y para el hombre, la superioridad moral, intelectual y física. Para Platón, la prueba básica de cualquier acción pública consistía en preguntar: ¿eso hace a los hombres mejores que antes? Este concepto de calidad como excelencia, como sinónimo de mejor, es la búsqueda del nivel más alto de desempeño posible.

La idea de areté de los griegos nos permite comprender algo fundamental para el desarrollo de la calidad en una organización y es que ésta, entendida como la mejor manera de hacer algo, es un ideal y, por lo tanto, algo a lo que aspirar en forma continua. La calidad entonces no es una meta que se alcanza y en la cual se puede descansar, sino que es una búsqueda, un propósito, un proceso continuo orientado a brindar mejores productos y servicios.

Ya en el mundo moderno, en la ciencia de la Administración, la calidad puede considerarse como una Escuela o línea de desarrollo y pensamiento, que pasó por diversos estadios de desarrollo, entre los que se pueden destacar seis hitos o episodios clave:



- 1) En tiempos del desarrollo de la producción en masa, principios del Siglo XX y hacia la década de 1920, se buscó uniformidad en los productos terminados, tratando que sean lo más idénticos posibles. La calidad era cuestión de uniformidad y la primera manera de buscarla fue a través de la administración científica, es decir, el control detallado de los procesos necesarios para realizar un producto, y su complemento con la cadena de montaje. Administrar la calidad significaba controlar para detectar errores, por lo que, al ser imposible el control de todos los bienes, se comenzó a desarrollar el muestreo estadístico. El control estadístico no garantizaba la calidad sino que se limitaba a detectar los defectos.
- 2) Durante la Segunda Guerra Mundial, la necesidad de masiva producción de objetos destinados a la contienda con elevados estándares llevó a que, por ejemplo, las fuerzas armadas estadounidenses adoptaran procedimientos científicos de inspección por muestreo e instruyeron programas de capacitación para el personal de la industria bélica y compradores. Este movimiento atrajo a numerosos profesores universitarios, ayudando a que se desarrollara la investigación académica.
- 3) En la década de 1950 el Sindicato de Científicos e Ingenieros de Japón (JUSE por sus siglas en idioma inglés) convoca a expertos extranjeros para aprender de ellos sus técnicas de aseguramiento de la calidad. Llega entonces principalmente a través de William E. Deming y de Joseph M. Juran el control de calidad a Japón, lugar donde se desarrollaría el concepto adquiriendo fama mundial en décadas posteriores.
- 4) En la década de 1960 surgen los conceptos de Calidad Total de Feigenbaum y de Ishikawa. El primero hacía foco en que cada actividad, desde el inicio de los procesos de producción, tenía que estar orientada a la satisfacción del cliente y que la calidad no sólo dependa de ingenieros y especialistas, sino que todos en la empresa son responsables por ella. Ishikawa, con un concepto similar, fue el creador de los círculos de calidad, que lograban implicar a todos, gerentes y operarios, en procesos de mejora continua para asegurar la calidad.
- 5) Al expandirse mundialmente los conceptos de administración de calidad y calidad total, las empresas se vieron obligadas a su vez a asegurar la calidad de sus materias primas, por lo que se crearon programas de aseguramiento o garantía de calidad, que implicaban que la empresa compradora exigiera a sus proveedores a tener departamentos de calidad, especificaciones precisas para sus productos y procedimientos explícitos para lidiar con defectos. Se inspeccionan los sistemas de aseguramiento de calidad de las empresas y surgen normas internacionales. La Organización Internacional para la Estandarización (ISO en inglés), puso en vigor en 1987 manuales de evaluación de sistemas de calidad, llamados Normas ISO 9000, sintetizando normas nacionales ya existentes que regulaban relaciones entre proveedores y compradores. Muchas empresas, en lugar de establecer sus propios manuales de evaluación, utilizan las Normas ISO, que en el año 2000 tuvieron una versión mejorada.
- 6) La calidad en el siglo XXI ya se ve no como un aspecto más a cumplir, sino como una estrategia de negocios.

Se distinguen entonces tres grandes eras en la historia de la calidad, la era de la inspección que implicaba la observación directa de un producto o servicio en forma aleatoria, la era del

control estadístico que sumaba la utilización de muestreos y la era de la calidad total, que implica productos y servicios definidos según los intereses del consumidor, la observación de los mismos durante el proceso productivo y la calidad garantizada del proveedor al cliente, con la participación de todos los integrantes de la empresa conformando una cadena que agrega valor al producto.

### **Calidad Total según Feigenbaum:**

Armand Feigenbaum creó en la década de 1960 el concepto de Control Total de la Calidad y propuso las siguientes contribuciones a la administración de la calidad:

- La calidad no sólo consiste en controlar la uniformidad de los productos, sino que es una cuestión de satisfacción del cliente. Entonces, se construye paso a paso, en los procesos de desarrollo de los proveedores, la producción, la distribución, las ventas y la asistencia técnica.
- La calidad tiene que estar integrada a los productos o servicios desde el comienzo, a partir de los deseos e intereses del cliente. Se debe garantizar la calidad durante todo el proceso y no solo detectar defectos al final de la producción. Así, con una filosofía de garantía de calidad a lo largo de todo el proceso, los productos y servicios llegarían al final casi sin defectos.
- Todos en la empresa son responsables de construir y mejorar la calidad, desde las personas de menor jerarquía hasta el presidente. No es sólo cuestión de ingenieros y especialistas.
- La garantía de calidad durante todo el proceso y el involucrar a todos los integrantes de la organización en ello requiere un enfoque sistémico, que integre la acción de personas, máquinas, información y los demás recursos que involucre. Toda la empresa debería tener un sistema de calidad.

La calidad para Feigenbaum nace en el saber interpretar los deseos y necesidades del cliente para poder brindarle un producto o servicio de las características y el desempeño que espere conseguir. Desde el proceso inicial de Marketing para evaluar el nivel de calidad deseado por el cliente y el costo que está dispuesto a pagar, hasta la Asistencia Técnica y servicios de Postventa, pasando por los procesos de Desarrollo, Ingeniería, Suministros, Producción, etc., todos contribuyen a lograr un sistema de calidad. La administración de la calidad debe nacer en la administración superior, para desde allí lograr el compromiso de todos en la organización.

# DIAGNOSTICO

## Presentación de la información obtenida

### **Resumen del funcionamiento general de la Mutual:**

La Mutual de Protección Familiar, como toda organización de esta naturaleza, está presidida por la Comisión Directiva, con una impronta muy fuerte por parte de su presidente Alfredo Sigliano, quien promueve la innovación y la iniciativa para que se generen nuevas ideas y se modernice la mutual. De la Comisión Directiva y de la figura del Presidente, depende la Mesa Ejecutiva, que es el órgano formado por miembros de Comisión del cual depende la Gerencia General y que se encarga de la gestión del día a día de la mutual

Desde el año 2.007 se comenzó a implementar la gestión de calidad, que incluye auditorías y cursos de calidad y mutualismo a los empleados, uno de ellos, de nivel básico, obligatorio. La mutual posee certificación ISO 9001/08 en los servicios de Subsidio por escolaridad primaria, Becas y Biblioteca. Se han realizado cursos de atención al público pero no se encuentran establecidos de forma regular.

La mutual también emite anualmente un Balance Social (lo hace desde el año 2.000), que sigue el modelo establecido por la Universidad de La Plata, adecuado a los principios establecidos en el Pacto Global de las Naciones Unidas y los principios del Mutualismo. A través del mismo muestra los eventos, actividades y logros de la mutual tanto en los principios mutualistas como en los del Pacto Global, a la vez que sirve como elemento para comunicar su Misión, Visión y desarrollo.

Se nota una clara vocación por la modernización y la implementación de soluciones de tecnologías de la información para la gestión administrativa y operativa de la mutual. La mutual asume la parte tecnológica como un eje estratégico, por lo que se le asignó una gerencia con dos jefaturas, Desarrollo y Soporte (que incluye Tecnología).

La mutual posee servidores centrales con un software desarrollado a medida de la organización y sus necesidades y se encuentra en proceso de ampliar los alcances del mismo para lograr una interconexión total de los distintos sectores de la mutual y sus delegaciones. El objetivo es la rápida comunicación, registro y entrecruzamiento de datos para lograr tener la

información adecuada en el momento preciso. Se realizó mucha inversión en equipos informáticos y por lo visto se seguirá realizando.

Existe un programa de voluntariado, conocido como “socios para otros socios”, que establece un régimen por contrato para que un asociado pueda compartir su saber con otros.

La administración de la mutual está diseñada para realizarse en forma centralizada, es decir, las delegaciones derivan los distintos trámites a la sede central. Al mismo tiempo, se descentraliza la prestación de los servicios, los cuales son responsabilidad de cada delegación. Las mismas delegaciones son quienes evalúan a sus empleados y resuelven los conflictos en primera instancia.

La figura del Delegado es muy importante, y no reviste el carácter y la función que se suele dar al mismo en las organizaciones de la economía social, no es elegido democráticamente ni es representante de los asociados. Por el contrario, es un empleado de la mutual, depende directamente de la Mesa Ejecutiva y a la vez es el representante de la Comisión Directiva en la delegación y como tal es la máxima autoridad de la misma, teniendo a su cargo la organización y logística para la correcta prestación de los servicios que se brindan y siendo responsable del desarrollo de su delegación, y por lo tanto de la mutual, en el territorio donde se encuentra.

Se puede distinguir un esquema de descentralización territorial, que al conservar centralizada la función administrativa, logra facilitar la apertura de nuevas delegaciones, al tener éstas que ocuparse solamente de la prestación de los servicios. Sin embargo, recae en la figura del delegado la dirección del día a día de la delegación, la evaluación del personal y la solución de inconvenientes que puedan surgir en la prestación de los servicios.

Los delegados son evaluados según el desempeño de la delegación, fundamentalmente la eficiencia en algunos servicios en particular, como ser por ejemplo el uso de los servicios de salud, ahorro, exequias, seguros, ayudas económicas, etc. También se evalúa la cantidad de asociados, su variación y los planes familiares (socios activos con varios participantes). Se establecen objetivos y se conforman índices mensuales (índice de desarrollo) que permite medir el desempeño de cada lugar. Las comunicaciones y devoluciones se realizan sólo con el delegado, a quien se le suministra la información que necesite la delegación.

## **Mecanismos de retroalimentación encontrados:**

A continuación se describen las formas de comunicación identificadas mediante las cuales la Mutual de Protección Familiar obtiene de sus asociados el feedback necesario para evaluar su desempeño:

- Diálogo Abierto con el Presidente – Potenciando una Visión Compartida (dialogando con los asociados)

Es una actividad realizada en las distintas delegaciones, organizada por el Instituto de Capacitación de la mutual, de la que participa el Presidente y que permite el diálogo de los asociados con las autoridades de la Asociación Mutual Protección Familiar.

Nace por iniciativa de la presidencia, al notar la predisposición de los asociados de las distintas delegaciones a reuniones abiertas con directivos y la riqueza de la información obtenida. Al comenzar a cumplir 10 años las distintas delegaciones, se decide organizar un festejo que cuente con la participación del presidente y algún otro directivo de la mutual, y casi espontáneamente durante las mismas se dieron charlas con los asociados que aprovechaban la ocasión para contar sus experiencias, opiniones, iniciativas y sugerencias. La misma situación, enriquecedora para los responsables de la gestión y para los asociados, se fue repitiendo en las distintas sedes, por lo que se decidió entonces darle una entidad propia como actividad de la mutual y se conformó el programa Diálogo Abierto con el Presidente – Potenciando una Visión Compartida, que informalmente se denomina “dialogando con los asociados” y que depende del Instituto de Capacitación.

Se diagramó como un taller o actividad en grupo, en el que participan por lo general el presidente, el Gerente General y un miembro del Instituto de Capacitación. El encuentro comienza con una presentación protocolar a cargo del delegado y luego se propone al socio que comente sobre qué cosas necesita y no están brindadas y qué cosas se están haciendo mal y se podrían mejorar. Se hace hincapié en que el socio hable y no se dedique a alabar, porque muchos van a agradecer a la mutual los servicios que reciben pero ese no es el objetivo del programa. Por lo general, van muchos que usan el servicio de salud y proponen nuevas especialidades que no se brindan en su delegación.

Luego de las reuniones, el coordinador del Instituto de Capacitación, cuya función principal es tomar nota de todo lo dicho, emite un informe con las novedades y sugerencias obtenidas.

Se suelen utilizar viajes ya programados del presidente a alguna delegación para organizar esta actividad en la misma y en otras cercanas.

- Contacto cara a cara en las delegaciones

El trato directo con los asociados se da a través de las delegaciones, donde reciben los distintos servicios que se les brindan. Es el contacto natural que tiene la mutual con sus miembros. En las delegaciones existe un trabajador social, que orienta a los asociados y recibe los pedidos.

Cada delegación posee sus particularidades y según las necesidades de sus asociados, se trata de brindar los servicios que se necesiten en cada lugar específico. Los delegados son quienes de manera descentralizada dirigen el funcionamiento de cada delegación y por lo tanto se encargan de solucionar los problemas que se les presenten a los asociados. En determinadas delegaciones se brindan talleres y clases recreativas, en las que algún asociado pone a disposición de la mutual su saber en determinado arte para brindarlos.

- Encuesta nacional de asociados

Es una encuesta realizada una vez al año y que trata de abarcar al mayor número posible de asociados de las distintas delegaciones en todo el país.

La encuesta comienza a diseñarse a mitad de año, cuando el área de calidad envía un listado de preguntas a la Comisión Directiva para su aprobación. La Comisión termina de definir cuáles van a ser las preguntas que contendrá la encuesta, según las metas que se hayan propuesto para cada año y la información que se desee obtener para la toma de decisiones. Las preguntas no son abiertas, sino que contienen respuestas a elegir, para facilitar su medición, procesamiento y análisis. A su vez, se determina una muestra para cada delegación, según su tamaño estimado (delegaciones y sus anexos).

Luego el área de comunicación diseña los modelos y una vez que están listos los originales se envían copias a cada delegación para que se distribuyan a los asociados según lo estipulado.

A las delegaciones se les da tiempo hasta fines de febrero para que realicen las encuestas y envíen las mismas a la oficina central. Las encuestas son recibidas por el sector de calidad, que carga los resultados en una planilla del programa Excel. Una vez que los datos están cargados, se da intervención al área de sistemas, que los incorpora en la base de datos de todos los asociados y realiza los indicadores que se hayan previsto.

Los resultados finales obtenidos se presentan a la Comisión Directiva y se publican en el Balance Social, en los correos solidarios que se envían con información a los asociados y en afiches exhibidos en cada delegación. El balance social es publicado luego de su aprobación en abril por parte de la Asamblea.

- Índices de uso de servicios

El sector de desarrollo es el encargado de controlar el cumplimiento de los objetivos de uso de los distintos servicios que se brindan. Se carga en la base de datos de la mutual la información sobre la utilización de los servicios en las distintas delegaciones y luego se elaboran estadísticas e índices de uso.

Una herramienta informática se encarga de relevar los datos suministrados y sacar información periódicamente para determinar los valores de los indicadores establecidos. Luego se compara con los objetivos fijados de uso de los servicios para evaluar el desempeño de las delegaciones.

Se realizan a continuación teleconferencias con varios delegados para exponer y analizar los resultados. Si el caso lo amerita, se da el contacto directo con alguna delegación.

También se tratan de buscar datos que demuestren patrones de fidelidad y confianza de los asociados.

Al ser una herramienta de utilización estándar para toda la mutual y sus delegaciones, no se encuentran comprendidos los talleres y eventos realizados, porque estos son determinados en cada delegación en forma independiente.

- Encuesta a asociados que tomaron los servicios

Es una actividad a cargo del Servicio Social, a través del Centro de Orientación al Asociado.

Se realiza un llamado telefónico a algunos de los asociados que recibieron un servicio y se les solicita realizar una encuesta sobre el mismo. Para poder hacerlo, es muy importante que se cuente con una base de datos actualizada y adecuado soporte tecnológico para poder establecer los usuarios de cada servicio en las distintas delegaciones.

A su vez, el Centro de Orientación al Asociado atiende consultas y evacúa dudas (no realizan trámites) sobre los distintos servicios.

Luego de la encuesta, el área de Servicio Social procesa los datos y arman distintos indicadores de satisfacción. A su vez, se informa a cada área sobre quejas y problemas para su solución con la delegación.

Finalmente, se hace un informe general a la Comisión Directiva, con los puntos más relevantes de las llamadas entrantes y salientes.

- Cartas a comisión directiva

Si bien no es un procedimiento establecido formalmente para el contacto con el asociado, nada prohíbe a estos redactar una carta y enviarla a la Comisión Directiva. Se da en casos excepcionales y suelen enviarse a través de las delegaciones, aunque en contadas ocasiones se recibieron en forma directa en la Sede Central. Las mismas son derivadas a la Comisión Directiva, quienes por lo general, a menos que requieran una atención especial, las derivan al área que corresponda para su respuesta.

- Pedidos de excepción a requisitos

Cada servicio que brinda la mutual se encuentra reglamentado. Dentro de las pautas que se establecen se encuentran los requisitos que deben cumplirse para poder brindar el servicio solicitado. En algunos casos, estos requisitos resultan de excesivo cumplimiento para un determinado asociado que se encuentre atravesando una situación especial.

En aquellos casos que lo ameriten, se realiza un pedido de excepción a los requisitos establecidos para la prestación de un servicio determinado. La presentación se realiza por escrito, generalmente con el aval del delegado correspondiente y la Mesa Ejecutiva atiende lo antes posible la situación para evaluar si es factible la excepción solicitada.



Mediante esta vía también se reciben quejas ante la negativa de algún servicio, generalmente por las condiciones a cumplir para acceder al mismo, que también son atendidas y analizadas por la comisión directiva para evaluar su validez.

### **Análisis según el Marco Teórico definido**

En primer lugar se observa que la mutual posee un enfoque organizativo orientado hacia la agilidad en la prestación de servicios para la satisfacción del asociado-cliente, por ello la descentralización de las prestaciones y la centralización administrativa. Esto a su vez permite lograr facilidad en la expansión territorial y crecimiento de la organización.

La evolución que tuvieron los servicios prestados y la amplia variedad actual de los mismos demuestran que la mutual Protección Familiar supo interpretar que su razón de ser como organización es satisfacer las necesidades de sus asociados, por lo que cuando estas variaran, al cambiar la composición poblacional de los mismos, deberían a su vez variar los servicios según las necesidades emergentes.

### **Análisis de la incorporación de elementos de una gestión de Calidad Total:**

Se notó una clara predisposición a incorporar la calidad como elemento fundamental para el desarrollo, estableciendo un sector dedicado a ello, para tratar de implementar herramientas de gestión tendientes a mejorar la administración de la mutual y lograr estándares que permitan certificaciones de calidad para algunos de los servicios que brinda. La incorporación de cursos para los empleados tiende a involucrarlos en la misión de la mutual y a que sientan que pueden desarrollarse profesionalmente en ella.

Es un enfoque orientado hacia la calidad de los procesos, para tratar de esa forma de asegurar la calidad del producto final. Ello, sumado al interés por satisfacer las necesidades de los asociados y el control estadístico que se hace de la aceptabilidad de las prestaciones en las delegaciones hacen suponer en principio una búsqueda de la calidad total, según la definición que de ella se estableció en el marco teórico.

El aspecto fundamental que sin embargo pone en duda el establecimiento de un sistema de calidad total, es el enorme poder, en un sentido organizativo y administrativo, que posee la figura del Delegado en cada delegación de la Mutual. Porque sobre su actuación pesa el desempeño final de la organización en la prestación de los servicios, al ser el responsable directo de la evaluación de los empleados de cada delegación, de solucionar los inconvenientes, recibir las novedades de la administración central, etc.

El Delegado no recibe una capacitación especial en principio para su puesto, por lo que su desempeño depende de forma excesiva en la capacidad de elección correcta de quienes lo nombraron en su cargo y de su predisposición a mejorarse y mejorar a los empleados de su delegación. Su evaluación se realiza por índices cuantitativos (grado de utilización de los servicios, cantidad de asociados nuevos, balance entre altas y bajas, etc.) pero no hay una forma definida de evaluar cualitativamente su función.

### **Análisis desde la planificación estratégica y operativa participativa**

Se trata de ver la medida en que los sistemas de retroalimentación utilizados por la Mutual ayudan a la planificación de su actividad y funcionamiento, teniendo en cuenta las etapas y fases establecidas en la Planificación Estratégica y Operativa Participativa, lo que permitiría evaluar si la organización posee las herramientas necesarias para modificar su plan de acción y adecuarlo a un escenario susceptible de ser modificado por factores tanto internos como externos.

#### Etapas Estratégicas

La Primera Fase de la etapa estratégica se refiere al análisis de escenarios. En cuanto a este punto, se puede utilizar la Encuesta Nacional de Asociados que realiza la mutual como herramienta para incorporar a los asociados en la evaluación del escenario de la mutual, aunque se entiende que deberían incorporarse a la misma elementos que permitan distinguir y analizar por separado la evolución del escenario para las distintas delegaciones.

La Tercera Fase hace referencia al análisis FODA, el cual debe ser continuo y dinámico y, en realidad, complementa y define conclusiones del análisis de escenarios de la Primera Fase. El aporte de los asociados al análisis FODA puede surgir del programa Diálogo Abierto con el

Presidente, que les permite expresarse sobre aspectos internos y externos y del contacto cara a cara en las delegaciones. La mencionada Encuesta Anual de Asociados también puede ser utilizada y las encuestas a los asociados que tomaron los servicios puede a su vez servir para definir Fortalezas y Debilidades en la faz interna.

Para la Cuarta Fase, en la determinación de ejes estratégicos y sub-ejes, los índices de uso de servicios y la Encuesta Nacional de Asociados pueden ser muy importantes, así como las encuestas a los asociados que tomaron los servicios.

### Etapa Operativa

La Séptima Fase, Seguimiento y Evaluación de Resultados, se realiza utilizando como herramienta fundamental el Tablero de Comando. En este punto, se puede decir que la mutual Protección Familiar se encuentra con un desarrollo importante. Posee una sólida base de datos y con los índices de uso de servicios y las encuestas a los asociados que los utilizan, sumado a variables como altas, bajas, estudio de análisis demográfico de los asociados, etc., cuenta con los basamentos necesarios para implementar correctamente un Tablero de Comando o de Mando Integral que le permita hacer un seguimiento adecuado de la implementación de su estrategia.

La Octava Fase, realimentación y ajustes, se ve influenciada obviamente por un buen funcionamiento del Tablero de Comando, pero en esta etapa en realidad entran en juego todos los mecanismos de retroalimentación y feedback que posee la mutual. Deben ser tenidos en cuenta todos ellos, incluidos aquellos informales, para lograr hacer partícipes a los asociados del camino que decida recorrer la mutual.

### **Análisis FODA de la retroalimentación en la Asociación Mutual de Protección Familiar:**

A continuación se procede a realizar un análisis FODA de la retroalimentación por parte de los asociados de la Mutual de Protección Familiar, teniendo en cuenta su utilización para el análisis de los servicios prestados o faltantes y su ayuda a definir estrategias a seguir.

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en equipos y procesamiento de datos.</li> <li>• Gestión orientada a la calidad e innovación.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente uso de redes sociales.</li> <li>• Contexto económico de ajuste y contracción que permite identificar nuevas necesidades.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesiva centralización en la administración.</li> <li>• Falta de capacitación en las delegaciones.</li> <li>• Excesiva dependencia del delegado.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en las formas de comunicación de las personas.</li> </ul>

**Fortalezas:**

- Inversión en equipos y procesamiento de datos: La Mutual posee equipos de procesamiento de datos modernos, con un sistema en red seguro y confiable, protegido por instalaciones adecuadas. Se encuentra en pleno desarrollo de software para la integración y análisis de información, con el objetivo de poseer una base de datos actualizable al instante y que permita obtener en tiempo real el desempeño de las variables que se consideren relevantes. El Balance Social del año 2014 es una exhibición de esa capacidad, con una exuberante cantidad de datos estadísticos variados sobre la mutual, sus integrantes, sus asociados y los servicios que estos utilizan, permitiendo mostrar una imagen fiable sobre la organización, su composición y desempeño.
- Gestión orientada a la calidad e innovación: Muy pocas organizaciones de la Economía Social deben poder exhibir en su organigrama una división dedicada a la Calidad. En el caso de Protección Familiar, dicho sector reporta directamente a la Gerencia General y

se encarga de diversas funciones, como ser el Balance Social, pero cuya principal meta es la implementación de herramientas de administración en la Mutual, adaptando las mismas al entorno de la Economía Social. Esto permite mejoras de procesos y en la gestión, que redundan en mayor efectividad y excelencia en el cumplimiento de los objetivos. Así, la Mutual de Protección Familiar logró obtener certificados de calidad ISO 9001 en los siguientes servicios: Prestación de servicio de Becas, Prestación de servicio de Biblioteca y Prestación de servicio de Subsidio por Escolaridad Primaria. La gestión de calidad, entendida como la persecución de la excelencia en los bienes o servicios que se brinda, se encuentra necesariamente asociada al desarrollo de la retroalimentación y de la comunicación bidireccional de la Mutual y sus asociados, por lo que es un punto fuerte en este sentido el tener la organización ese tipo de orientación y búsqueda.

#### **Debilidades:**

- Excesiva centralización en la administración: La centralización en la administración libera a las delegaciones de la Mutual de trámites administrativos tediosos, que requieren tiempo y espacio físico para su realización, por lo que permite enfocar recursos y esfuerzos en la prestación de los servicios y beneficios.  
Como contrapartida, se separa considerablemente la información y la toma de decisiones de quienes atienden directamente a los asociados. Esto dificulta que las sugerencias, quejas y propuestas que pueden obtenerse de un contacto cara a cara retroalimenten el accionar de la Mutual. Si bien las delegaciones pueden organizar talleres, actividades y algunos eventos simples, las decisiones relevantes sobre los servicios que se prestan son tomadas de forma centralizada.
- Falta de capacitación en las delegaciones: La capacitación se desarrolla mayormente en el Instituto de Capacitación Mutual Carlos Castillo y posee algunos cursos a realizarse a través de internet. Existen cursos básicos y diplomaturas sobre mutualismo, así como sobre calidad y temas de la Economía Social. La carencia que se encuentra es sobre capacitaciones en Atención al Público, en este caso al asociado-cliente.

Los empleados que tienen contacto directo con los asociados no son capacitados para ello, quedando la calidad de la atención librada al azar del desempeño individual o a la confianza en una buena selección de personal. Se pierde entonces la mutual de generar aptitudes para promover la participación y devolución de los asociados sobre los servicios y beneficios tomados.

- Excesiva dependencia del delegado: Las delegaciones se encuentran gestionadas en forma centralizada por el Delegado, responsable del desempeño de la misma. Su figura permite agilizar la organización de la delegación para la prestación de servicios y solucionar inconvenientes operativos con rapidez. Llama la atención que no se realicen capacitaciones y actividades especiales para mejorar sus aptitudes y desarrollo personal y profesional dada la importante función que cumplen. Asimismo, la devolución que se realiza sobre los datos obtenidos de encuestas y estadísticas se hace exclusivamente a su persona y no al resto del personal de las delegaciones, que dependen de la voluntad del delegado para obtener una devolución sobre su trabajo.

Toda opinión que se recolecte en forma directa en la delegación por parte de los asociados, depende de la decisión del delegado para ser enviada a la sede central y tenida en cuenta para la toma de decisiones. Esto si bien filtra información superflua, limita las capacidades de retroalimentación con aspectos cualitativos sobre el servicio brindado.

### **Oportunidades:**

- Creciente uso de redes sociales: El uso de nuevas tecnologías de comunicación permite cada vez más interconexión entre las personas. Las plataformas en línea y las redes sociales son un medio que suele ser utilizado por empresas, grupos y asociaciones para promover sus ideas y promocionarse.

En este contexto, la Mutual de Protección Familiar posee una página de internet para comunicarse con sus asociados y con el público en general, dando a conocer sus actividades, los servicios que brinda y noticias con novedades en la mutual y del sector. También alienta la registración por parte de los asociados de sus correos electrónicos y teléfonos celulares, para permitir una mejor y más amplia comunicación.

Sin embargo, no se encuentran elementos en estos medios que se utilicen para obtener de forma coherente y planificada retroalimentación de los asociados. Las redes sociales pueden ser un importante espacio de comunicación bidireccional de la mutual con sus miembros y permitirían aumentar la participación de estos en la misma.

- Contexto económico de ajuste y contracción que permite identificar nuevas necesidades: El país se encuentra en una etapa de recesión y contracción económica, con la consecuente pérdida de poder adquisitivo en la población, lo que deriva en necesidades insatisfechas. La mutual, en este contexto, debe investigar entre sus asociados cuáles son aquellas áreas en las que puedan surgir nuevos servicios y beneficios para brindarles.

#### **Amenazas:**

- Cambios en los medios de comunicación de las personas: Debido al cambio tecnológico, muchas formas de comunicación, como ser el fax, han caído en desuso y si la organización no adapta sus procesos a los nuevos sistemas puede verse perjudicada. Si los medios para obtener retroalimentación no se adaptan a las nuevas formas de comunicarse de las personas, pueden resultar inservibles.

#### **Ejes Estratégicos y sub-ejes:**

Los ejes estratégicos deben corresponderse con el análisis estratégico realizado y con la Misión y Visión organizacional, así como con los Valores elegidos.

Del análisis de la Visión, Misión y Valores (denominados Virtudes en la Asociación Mutual Protección Familiar) que busca la organización, se puede inferir el grado de importancia que la misma da a la retroalimentación y comunicación con los asociados. Sin embargo hay que evaluar en qué medida se corresponde lo establecido con los elementos y procesos encontrados. Es decir, en qué medida se ven traducidos en los ejes y sub-ejes estratégicos en acciones concretas.

A continuación se transcriben la Visión y Misión según figuran en el Balance Social correspondiente al año 2014:

VISIÓN: “Imaginamos a la AMPF alcanzando un grado de excelencia en la prestación de los servicios y beneficios que mejoren la calidad de vida de los asociados y sus familias en todo el país. También vislumbramos su creciente y gravitante participación en el orden nacional e internacional, integrando federaciones, confederaciones y organizaciones supranacionales.”

MISIÓN: “Nuestra misión es atender las necesidades de los asociados y sus familiares no satisfechas, cualquiera sea el motivo de la carencia, generando acciones concretas para lograr el establecimiento de igualdad de oportunidades, con justicia y equidad.”

Se puede apreciar que la Visión incluye el concepto de excelencia, asociado a la idea de calidad que se elige como trasfondo teórico para el presente trabajo. La excelencia en la prestación de los servicios se logra al buscar la mejor forma posible de satisfacer las necesidades del asociado, por lo que lleva implícita la búsqueda y estudio de esas necesidades para saber cómo complacerlas adecuadamente. Además se menciona expresamente a los asociados y sus familias, lo que demuestra la intención de ubicarlos en el centro de la estrategia de la Mutual.

La Misión apunta claramente a la búsqueda y satisfacción de las necesidades de los asociados, por lo que se corresponde con la Visión. Se observa la importancia de dos elementos distintos pero complementarios, la investigación de cuáles son las carencias de los asociados por un lado y la elección de la mejor forma de satisfacerlas con equidad por el otro. Ambos ejes necesitan como elemento común para su abordaje correcto la retroalimentación con los asociados. Se deben establecer vías de comunicación y medios que permitan primero definir las necesidades no cumplidas y luego si las soluciones que la Mutual propone para las mismas, traducidas en servicios y beneficios a los asociados, alcanzan para satisfacerlas.

Dentro de las Virtudes enumeradas por la Asociación Mutual Protección Familiar se encuentra el siguiente punto: “Idoneidad, innovación, eficiencia, impulso de cambios que generen nuevos servicios o mejoren los actuales y trabajo con calidad humana en todo el ámbito de la Mutual, con una dirigencia que definirá la política y la orientación estratégica, con conciencia plena de la potencialidad de sus fortalezas y de la necesaria superación de sus debilidades”. Se



demuestra la orientación, al menos en intención, hacia la búsqueda de nuevas necesidades a satisfacer. Asimismo se observa la incorporación de elementos del análisis FODA que demuestran la utilización de herramientas de administración para la gestión.

Además se destaca la Política de Calidad, definida en el Balance Social de 2014 según sigue: “Cumplir responsablemente con los principios del mutualismo que dan origen a la organización y mejorar los servicios y procesos a favor de la transparencia institucional y la satisfacción de sus asociados.”

En los hechos y del análisis realizado a la Mutual, se pueden destacar dos ejes estratégicos desarrollados por la organización y relacionados con la temática de este trabajo:

- **Implementación de herramientas de gestión orientadas a la calidad:** Según se explicó previamente, la Mutual Protección Familiar mantiene un área de calidad en una posición clave de su organigrama y lleva a la práctica y la acción su intención de excelencia, consiguiendo la certificación ISO 9001 para algunos de los servicios y beneficios que brinda en algunas sedes. Su idea es lograr más certificaciones y aprovechar los conocimientos generados en este proceso para mejorar su funcionamiento. Dentro de la organización, especialmente en áreas directivas y administrativas, se promueve un ambiente de profesionalismo y compromiso.
- **Incorporación de equipos y software de última tecnología** orientados a facilitar la recolección, análisis y utilización de información: Es una apuesta fuerte de la Mutual, por la cantidad de capital y tiempo invertidos. La capacidad de procesamiento y gestión de datos ya asombra en la actualidad, y brinda estadísticas que son muy útiles para la dirección y administración, así como para evaluar el desempeño cuantitativo de las delegaciones.

### **Resumen del análisis**

Se puede establecer que la mutual Protección Familiar posee varias herramientas de retroalimentación, que ayudan a la administración centralizada a establecer lineamientos

estratégicos a futuro y poder realizar el seguimiento de los objetivos y metas que establezcan. No obstante, el involucramiento de los asociados en este proceso no es algo consciente y la capacidad de ellos para exponer individualmente su visión a quien dirige la mutual se encuentra acotada básicamente a dos formas: el programa Diálogo Abierto con el Presidente, que es una idea novedosa y muy útil, y las cartas al consejo directivo, que al no tener un procedimiento establecido hay que ver si llegan a las manos correctas.

La figura del Delegado es muy importante para el funcionamiento de la mutual y no se encuentra debidamente incorporada a los procesos de retroalimentación. Además, se observa que no hay un programa de capacitación en atención al público para los empleados que tienen contacto directo con los asociados.

Los cambios en las formas de comunicación deben ser más asimilados por la mutual, que puede expandir y mejorar la calidad de la retroalimentación a través de las redes sociales.

## **PROPUESTA DE MEJORA**

Debido a la centralización administrativa, el único contacto directo habitual del socio con alguien con poder de decisión es con el Delegado, por lo que es de especial relevancia que su figura sea incorporada de manera consciente al Planeamiento Estratégico de la mutual y a la gestión de calidad. Se determinó como uno de los puntos débiles de la mutual la excesiva dependencia del delegado para el funcionamiento de las delegaciones, y en el contacto cara a cara con los asociados es donde más se puede notar esta dependencia.

En este sentido resulta recomendable asegurar que quien ocupe este puesto posea las habilidades y aptitudes requeridas para ejercerlo con prestancia y excelencia, para trasladar su desempeño al de la delegación que de él depende.

En primer lugar, debe realizarse una cuidadosa selección, determinando en forma previa las características que se desean en los postulantes, incluyendo dentro de estas, aptitudes que permitan manejar situaciones de conflicto que se puedan dar con los asociados y buena predisposición a las críticas.

Además quienes cumplan con tal delicada función, deben tener capacitación constante, no sólo en cuestiones técnicas, sino además en manejo de equipo de trabajo, liderazgo participativo, estrategia y gestión de calidad. Se debería implementar un plan especial de capacitación para delegados, que les ayude a fortalecer o desarrollar las aptitudes y condiciones deseadas. Dadas las características de la mutual, con su amplia expansión territorial, si bien se pueden establecer encuentros especiales, esta capacitación sería conveniente que se hiciera a distancia.

Por otra parte, la evaluación del delegado debería realizarse de una forma más cualitativa y las devoluciones sobre el desempeño de la Delegación deberían hacerse no sólo al delegado, sino también en lo posible al resto de los empleados de la Delegación, para lograr un mayor compromiso de éstos con la estrategia a seguir y con la solución de los posibles problemas.

Asimismo, los delegados deberían poseer un ámbito común donde puedan compartir sus experiencias, para lograr que el aprendizaje y desarrollo obtenidos por alguno de ellos se pueda extender a los demás. Una plataforma virtual sería un espacio ideal, además de la utilización de redes sociales.

La aplicación de avances tecnológicos, sobre todo en lo referente a la comunicación y gestión, debe estar integrada a una política de cercanía con el asociado, para permitirle a este expresarse a través de sus palabras y no de números fríos. Los nuevos medios de comunicación existentes pueden ser utilizados para crear instancias de diálogo y comunicación de ida y vuelta con los asociados, de forma que permita a su vez integrar las distintas delegaciones entre sí. Se pueden promover consultas y encuestas en línea sobre determinados temas puntuales sobre los que se requiera opinión.

Hay que tener en cuenta que, si bien en algunos lugares y poblaciones resulta común el uso de internet, aplicaciones para celulares y demás, todavía hay sectores de la población que se encuentran ajenos a los nuevos ámbitos de comunicación. Sería realmente interesante y beneficioso, tanto para la mutual como para los asociados, que se desarrollara un programa para ayudar a aquellas personas que no utilicen los nuevos medios de comunicación a poder hacerlo, ya sea promoviendo talleres en las delegaciones como facilitando, mediante préstamos especiales o convenios con entidades vendedoras, al acceso a las nuevas tecnologías.

Finalmente, dadas las características de la globalización, que tiende a resaltar lo local por sobre lo nacional, recomendaría a futuro tener como eje estratégico y como parte de la Visión de la mutual el saber interpretar las necesidades de cada territorio y su población para ayudar en su desarrollo.

## **CONCLUSIÓN**

En primer lugar, es dable rescatar el esfuerzo y dedicación que la Asociación Mutual Protección Familiar entrega a la búsqueda de una gestión de calidad y de incorporación de tecnologías de la información.

Como se podía presuponer con anterioridad al análisis, dadas las características de la mutual, y aún más por su forma de administración centralizada, existe una distancia muy grande entre los asociados-clientes y los niveles de mando (gerentes y directivos), aunque para resolver los problemas y dudas aquellos pueden acudir al Delegado correspondiente.

La mayor parte de los medios de retroalimentación existentes en la mutual permiten obtener un feedback cuantitativo y estadístico. Resultan adecuados para el establecimiento de un Tablero de Comando que ayude al planeamiento y control estratégico. Sin embargo, se pierde con ello una posible valoración cualitativa de los asociados, que indague más en profundidad las causales de la aceptación o no de los servicios. Si bien los datos cuantitativos, más si son procesados adecuadamente, permiten reaccionar con rapidez, conocer la opinión valorativa de los asociados puede resultar muy útil para predecir qué puede suceder y poder tomar una postura proactiva.

Los métodos con que cuentan los asociados para proponer mejoras y actividades a realizar son a través del programa Dialogando con el Presidente, con el envío de cartas al consejo directivo y a través del contacto directo con los delegados. El primero de ellos es el único delineado, los otros son de carácter informal, aunque resultan sumamente importantes, por lo tanto deben promoverse, sobre todo un adecuado contacto del Delegado con los asociados de su delegación, para poder establecer actividades locales, como ser reuniones, talleres y demás, que ayuden a incrementar el espíritu de pertenencia y fomentar la solidaridad.

Se pudieron observar principios de gestión de calidad aplicados a la administración de la mutual, referentes a la retroalimentación, aunque para realmente asegurar la calidad total se debería incluir formalmente en la gestión de calidad el contacto del Delegado y empleados de las delegaciones con los asociados.

En resumen, se puede decir que la Asociación Mutual de Protección Familiar desarrolló mecanismos y procesos útiles para corroborar que su accionar se deba a su misión, es decir, a satisfacer las necesidades de sus asociados. Ciertamente se pueden mejorar y ampliar en un futuro, sobre todo utilizando las redes sociales como eje.

El programa Dialogando con el Presidente es un elemento de gestión muy interesante, que puede seguir desarrollándose, por ejemplo, involucrando a otros miembros del consejo directivo y así poder realizar más encuentros. La utilización de datos estadísticos para control y seguimiento de los servicios brindados es quizás el punto más fuerte y consistente encontrado, destacan la Encuesta Nacional de Asociados y la encuesta a los asociados que tomaron los servicios, además de los índices actualizados de utilización de servicios en cada delegación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Hampton, D. R. (1986) Administración. Tercera Edición.

O'Connor, J. y McDermott, I.(1997) Introducción al Pensamiento Sistémico.

Castelli, B. J. (2003) Cooperativas y mutuales. Síntesis y conceptos.

Amaru A. C. (2009) Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo.

Fontalvo Herrera, T. J. y Vergara Schmalbach, J. C. (2010) La Gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008.

Chab, C. D. (2011) Sistemas de información para la organización y administración de mutuales. Herramientas para brindar más y mejores servicios.

Planellas, M. (2015) Las Decisiones Estratégicas.