



**issa**

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION  
ASSOCIATION INTERNATIONALE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE  
ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL  
INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT

## Buenas Prácticas en la Seguridad Social

Buena práctica implementada desde: 2012

---

### **Investigación mediante el método del “cliente misterioso” en el ámbito de la atención al afiliado**

Certificado de mérito con mención especial, Premio de Buenas Prácticas de la AISS –  
Concurso Europa 2019

Institución del Seguro Social  
Polonia

## **Resumen**

*En 2012-2013, la Institución del Seguro Social (Zakład Ubezpieczeń Społecznych – ZUS) encargó una investigación que aplicase el método del “cliente misterioso” en el ámbito de la atención al afiliado. Ya que es un método totalmente objetivo para evaluar la atención al afiliado, la investigación permitió a la ZUS comprobar si se estaban cumpliendo las normas sobre la atención al afiliado. También permitió a la ZUS emitir directrices claras con el objetivo de mejorar la calidad de la atención al afiliado. Además, el informe de la investigación aportó información estratégica al Consejo de Administración de la ZUS. Gracias al método del “cliente misterioso”, la ZUS ha colmado algunas lagunas en lo referente a las necesidades del afiliado mediante el uso de encuestas de satisfacción. En la actualidad, aunque a menor escala, la ZUS lleva a cabo las encuestas basadas en el método del “cliente misterioso” a través del Departamento de Atención al Afiliado.*

## **Asunto o desafío**

*¿Qué asunto o desafío abordaba su buena práctica? Sírvase describirlo brevemente.*

La ZUS ha desarrollado normas de atención al afiliado para todas sus unidades locales. Se definieron las reglas para la organización y los estándares visuales de las salas y puntos de atención al afiliado. Además, se han adaptado los servicios a las necesidades de las personas con discapacidad mediante los dispositivos adecuados. La ZUS ha definido también los requisitos para la plantilla de atención al afiliado, el alcance y el método de formación del personal, así como también la verificación de sus conocimientos y aptitudes. Se ha definido asimismo un catálogo de los casos gestionados y de los servicios prestados en los puntos de atención al afiliado.

En la actualidad, los afiliados son atendidos en el mismo horario en todas las unidades de la ZUS, exclusivamente por empleados con amplios conocimientos, experiencia y una predisposición y aptitudes adecuadas para tratar con la atención al afiliado y la correspondencia. Al adaptar los servicios a las necesidades de diversos grupos de afiliados, incluidas las personas con discapacidad, los casos se gestionan de acuerdo a los procedimientos y las normas pertinentes.

La calidad de la atención al afiliado se vigila de un modo eficaz y exhaustivo.

El método del “cliente misterioso” es una forma de vigilar la calidad de la atención al afiliado en lo referente al cumplimiento de las normas de calidad de atención al afiliado, las normas sobre el equipamiento, los estándares visuales de las salas de atención al afiliado, así como también en lo referente a los conocimientos del personal.

La ZUS llevó a cabo tal investigación por primera vez en 2012-2013 en tres rondas, con una ronda cada seis meses. En total, se produjeron 3 310 visitas por parte de un “cliente misterioso”. La investigación se completó en diciembre de 2013.

La ZUS volvió a emplear el método del “cliente misterioso” en la implementación de la reforma de las pensiones para reducir la edad de jubilación. En septiembre y octubre de 2017, un “cliente misterioso” visitó 62 sucursales de la ZUS. De este modo, hemos revisado la preparación de las unidades de la ZUS para un aumento del tráfico de afiliados y para el cumplimiento de las normas de servicio, suponiendo que la ZUS podría recibir 330 000 afiliados adicionales. Las conclusiones de la investigación realizada han posibilitado la prestación de una atención al

afiliado eficaz durante la implementación de la reforma para reducir la edad de jubilación, con una satisfacción del afiliado del 98 por ciento.

Desde 2018, aunque a menor escala, el Departamento de Atención al Afiliado ha empleado el método de investigación del “cliente misterioso” en una selección de unidades de la ZUS. En 2018, la investigación se ha llevado a cabo en 20 instalaciones de la ZUS. Las conclusiones de la investigación se envían a la dirección de aquellas unidades de la ZUS que formaron parte de la investigación con el fin de mejorar la atención al afiliado en los ámbitos pertinentes.

## **Abordar el desafío**

*¿Cuáles eran los principales objetivos del plan o estrategia para abordar el asunto o desafío? Enumere y describa brevemente los principales elementos del plan o estrategia, con especial hincapié en sus características innovadoras y los efectos buscados o esperados.*

El objetivo de la investigación mediante el método del “cliente misterioso” es evaluar la calidad de la atención al afiliado, incluidas las competencias del personal de atención, la organización de las salas de atención al afiliado y las condiciones laborales de las unidades locales de la ZUS. Los resultados esperados incluyen la mejora de la calidad del servicio para los afiliados de la ZUS, un aumento en la satisfacción del afiliado y la adaptación de los servicios según las expectativas del afiliado. Más concretamente, los objetivos son:

- prestar a los afiliados una atención al usuario profesional, mediante un personal con las predisposiciones adecuadas, amplios conocimientos y aptitudes a partir de unas normas de contratación definidas, un sistema de formación uniforme, aptitudes y conocimientos verificados, y la observancia de un código deontológico y de las normas de conducta, así como también de los procedimientos para la gestión de casos individuales;
- ofrecer a los afiliados las mismas condiciones de servicio en todas las unidades mediante la modernización de los edificios, estándares visuales uniformes en las salas de servicio al afiliado (la misma ubicación, posición de letreros y equipamiento);
- ofrecer a los afiliados soluciones modernas que mejoren el flujo de trabajo, el tiempo de espera y el uso de la información, con el autoservicio como una alternativa válida incluso fuera del horario de apertura de las unidades de la ZUS;
- garantizar la prestación de servicios a todos los grupos de afiliados, incluidas las personas mayores o con discapacidad, mediante la eliminación de obstáculos (escaleras, umbrales, pasillos estrechos y puertas con pomo), la facilitación de suficientes plazas de aparcamiento, permitiendo el uso de dispositivos de asistencia para personas con discapacidad, y una plantilla conocedora de las técnicas de atención al afiliado, que incluyan la capacidad de adaptar los servicios al tipo y al grado de discapacidad del afiliado (por ejemplo, el uso del lenguaje de signos);
- proporcionar un sistema efectivo para vigilar la calidad de la atención al afiliado de la ZUS y la jerarquía de las necesidades y expectativas del afiliado.

El método del “cliente misterioso” ofrece pistas claras para mejorar la calidad de la atención al afiliado. Además, los informes de la investigación aportan información estratégica al Consejo de Administración de la ZUS y muestra el nivel de satisfacción del afiliado con los servicios de la misma.

En la actualidad, el Departamento de Atención al Afiliado lleva a cabo la investigación uniformemente para cada una de las unidades de la ZUS, a partir de escenarios con entrevistas preparadas. La investigación abarca los conocimientos del personal sobre la atención al afiliado, la organización del trabajo en las salas de atención al afiliado y el cumplimiento de las normas de servicio de la ZUS, incluyendo:

- la facilidad con la que el afiliado llega a los mostradores de atención;
- el tiempo de espera de la cita;
- el orden en las salas de atención al afiliado y en el lugar de trabajo;
- la apariencia del empleado en lo referente a las normas sobre la forma de vestir;
- el cumplimiento de las disposiciones para la protección de datos personales;
- la forma y la calidad del servicio.

Los resultados de la investigación se analizan continuamente y se envían a las sucursales de la ZUS para que adopte las posibles medidas reparadoras.

## **Metas**

*¿Cuáles eran las metas cuantitativas y/o cualitativas o indicadores clave del desempeño que se establecieron para el plan o estrategia? Sírvase describirlos brevemente.*

El objetivo de la investigación es recomendar medidas que mejoren la calidad de la atención al afiliado de la ZUS. No es posible satisfacer las expectativas del afiliado sin saber cuáles son estas expectativas. Tal conocimiento se adquiere mediante la vigilancia constante de la satisfacción del afiliado con los servicios de la ZUS. El programa para la gestión de la satisfacción del afiliado de la ZUS, incluida la investigación basada en el método del “cliente misterioso”, apoya la transferencia de los resultados y de las conclusiones de la investigación a ámbitos fundamentales de las operaciones de la ZUS. Las recomendaciones, metas y medidas *ad hoc* apoyan el diseño de los cambios para mejorar los servicios, incluida la atención al afiliado. Los comentarios de la investigación basada en el “cliente misterioso” se envían a las sucursales de la ZUS, lo que da lugar a una serie de actividades periódicas que incluyen un análisis del estado actual, la preparación y la implementación de posibles medidas reparadoras, y un seguimiento. Los cambios en la organización y en los tipos de servicios disponibles se traducen en la mejora de la calidad de la atención al afiliado, el cumplimiento de las expectativas del afiliado en la medida de lo posible y un mayor nivel de satisfacción por parte del afiliado.

## **Evaluación de los resultados**

*¿Se ha evaluado la buena práctica? Sírvase suministrar datos sobre el impacto y los resultados de la buena práctica comparando los objetivos con el desempeño real, indicadores de antes y después y/u otros tipos de estadísticas o mediciones.*

A la vista de la investigación realizada, hay una tendencia al alza a evaluar continuamente la calidad de la atención al afiliado en la ZUS. Los aspectos más fuertes de los servicios son la amabilidad y la simpatía del personal de la ZUS, y las condiciones laborales de sus unidades. La

calidad y la inteligibilidad de la información facilitada por los empleados están muy bien valoradas. Además, hay una tendencia creciente a satisfacer las preferencias por un atuendo formal y sobre el tiempo dedicado a gestionar cada caso. Cada vez son más las unidades que cumplen los estándares visuales de las salas de atención al afiliado, de la organización y del equipamiento.

El cumplimiento de las normas se verificó mediante la investigación en dos ámbitos: los servicios y la infraestructura. La tasa de cumplimiento con las normas de atención directa al afiliado (“los servicios”) en posteriores investigaciones basadas en el método del “cliente misterioso” ha ido en aumento, siendo en la tercera y última fase del 76,1 por ciento, con un aumento de 6,2 puntos porcentuales desde la primera etapa. Los empresarios han valorado el cumplimiento de las normas de servicios empresariales (segunda etapa de la investigación) en un 78,1 por ciento, con un aumento de 10,3 puntos porcentuales desde la primera etapa.

En cuanto al tipo de unidad de la ZUS, sus oficinas locales obtuvieron la mejor valoración en lo referente a la atención al afiliado (77,8 por ciento, un aumento de 7,1 puntos porcentuales desde la primera etapa), seguidas de las oficinas de inspección (76,7 por ciento, un aumento de 7,4 puntos porcentuales desde la primera etapa) y las sucursales (73,1 por ciento, un aumento en puntos porcentuales de 1,0 desde la primera etapa). Las oficinas locales y las oficinas de inspección, las cuales tenían la valoración más baja, han experimentado la mayor mejora en el cumplimiento de las normas, fruto de la formación y los comentarios aportados al personal según los resultados de la investigación sobre la atención directa al afiliado.

La tasa de cumplimiento de las normas de “infraestructura” aumentó en las rondas posteriores de la investigación. En la tercera etapa de la investigación, era de un 92,7 por ciento, un aumento de 6,5 puntos porcentuales desde la primera etapa.

Todos los grupos de afiliados evalúan el cumplimiento de las normas de “infraestructura”, a saber: empresarios, personas aseguradas y beneficiarios. En cuanto al tipo de unidad de la ZUS, las oficinas obtuvieron la mejor valoración en infraestructura, al igual que en las dos etapas previas de la investigación (93,4 por ciento, un aumento de 4,3 puntos porcentuales desde la primera etapa), seguidas de las oficinas de inspección (92,6 por ciento, un aumento de 6,4 puntos porcentuales desde la primera etapa), y a continuación las oficinas locales (91,8 por ciento, un aumento de 9,3 puntos porcentuales desde la primera etapa). Debido a las inversiones en la infraestructura de salas y edificios, los estándares más altos se cumplieron en las unidades pequeñas (oficinas locales), las cuales tenían la valoración más baja.

## **Lecciones aprendidas**

*A partir de la experiencia de la organización, mencione hasta tres factores que considera indispensables para reproducir esta buena práctica. Cite hasta tres riesgos que surgieron o podrían surgir en la implementación de esta práctica. Sírvase explicar brevemente estos factores y/o riesgos.*

La experiencia de la ZUS muestra que es sumamente útil hacer uso de los servicios de una empresa profesional externa para conocer el método de investigación del “cliente misterioso” aplicado al ámbito de la atención al afiliado. Ya que no se puede implementar una investigación a gran escala y por encargo (dados los recursos disponibles), las autoinspecciones permiten una revisión *ad hoc* de la situación de las instalaciones. Sin embargo, este tipo de investigación no es sistemático. Otro tipo de problema que puede surgir es que, transcurrido un tiempo en la

investigación, las personas que hacen el papel de “cliente misterioso” puedan ser reconocidas, sobre todo si se trata de personas que forman parte de los recursos de la organización.