



UNIVERSIDAD  
**DE ATACAMA**

FACULTAD TECNOLÓGICA  
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS DE ADMINISTRACIÓN Y  
GESTIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO PARA DISMINUIR LA DESAFILIACIÓN DE  
PENSIONADOS EN LA CAJA DE COMPENSACIÓN LOS HÉROES  
SUCURSAL COPIAPO**

Profesor Guía: Mg. Vanessa Arrieta Verasay

René Campillay Aguilar

Copiapó, Chile 2025



UNIVERSIDAD  
**DE ATACAMA**

FACULTAD TECNOLÓGICA  
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS DE ADMINISTRACIÓN Y  
GESTIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO PARA DISMINUIR LA DESAFILIACIÓN DE  
PENSIONADOS EN LA CAJA DE COMPENSACIÓN LOS HÉROES  
SUCURSAL COPIAPO**

Trabajo de titulación para obtener el título de Ingeniero de Ejecución en  
Administración de Empresas.

Profesor Guía: Mg. Vanessa Arrieta Verasay

René Campillay Aguilar

Copiapó, Chile 2025

## **Dedicatoria**

Dedico este logro, con todo mi amor y gratitud, a mi hija Paula Campillay Lillo, quien fue el motor y la razón principal de este desafío. Paula, tú fuiste el artífice de este sueño, la voz que me impulsó a retomar mis estudios universitarios después de tanto tiempo. Tu fe inquebrantable en mí, tu apoyo constante y tus palabras de aliento fueron el combustible que me permitió avanzar, incluso en los momentos de cansancio y duda. Cada examen, cada noche de desvelo y cada logro alcanzado llevan tu nombre, porque sin ti nada de esto habría sido posible.

A mi amada esposa Soledad, gracias por tu comprensión infinita, por esperarme con paciencia después de aquellas frías noches de clases, siempre con un cálido té y una sonrisa que me devolvía las fuerzas. Tu compañía silenciosa y tu amor constante fueron un refugio en los días más agotadores.

A mis hijos René, Matías y Tomás, gracias por su cariño y por mirarme con orgullo. Ver en sus ojos la admiración por mis pequeños avances fue una fuente inmensa de motivación. Sus palabras de aliento y sus abrazos sinceros me recordaron la importancia de seguir luchando por los sueños.

Este logro no es solo mío, sino también de ustedes, mi familia. Cada página escrita lleva parte de su amor, su paciencia y su fe en mí. Con todo mi corazón, les dedico este triunfo.

René Antonio Campillay Aguilar

## **Agradecimientos**

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todos quienes contribuyeron, de una u otra forma, a la realización de esta tesis. En primer lugar, a mis profesores de la carrera de Ingeniería en Ejecución en Administración de Empresas, quienes con su compromiso, dedicación y pasión por la enseñanza supieron transmitir no solo conocimientos teóricos, sino también valores fundamentales que guiarán mi desempeño profesional. Su entrega y vocación fueron un ejemplo constante a lo largo de mi formación universitaria. Mi especial gratitud a mi profesora guía, Vanessa Arrieta Verasay, por su orientación, paciencia y compromiso durante el desarrollo de este trabajo. Su apoyo académico y humano fue decisivo para que este estudio llegara a buen término y para comprender en profundidad la problemática abordada. Agradezco también a mis compañeras de trabajo, quienes colaboraron activamente en la recolección de datos y en la aplicación de encuestas, demostrando siempre disposición, responsabilidad y espíritu de equipo, cualidades que facilitaron el cumplimiento de los objetivos propuestos. Finalmente, extendiendo mi reconocimiento a todos aquellos que, con sus palabras de aliento, comprensión y apoyo incondicional, contribuyeron a que este desafío académico se convirtiera en una valiosa experiencia de crecimiento personal y profesional.

René Antonio Campillay Aguilar

## INDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>13</b>
<b>Marco Introductorio</b> .....	<b>13</b>
1.1 Introducción .....	13
1.2 Planteamiento del problema.....	14
1.3. Objetivo General .....	15
1.4 Objetivos Específicos.....	16
1.5 Justificación del problema.....	16
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>18</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>18</b>
2.1 Las Cajas de Compensación de Asignación Familiar en Chile.....	18
2.1.1 El propósito fundamental de las CCAF es doble .....	18
2.1.2 Naturaleza jurídica y funciones.....	18
2.1.3 Prestaciones legales y sociales.....	19
2.1.4 Supervisión y financiamiento.....	20
2.2 Fundamentos sobre fidelización y desafiliación de afiliados.....	21
2.2.1 Concepto de fidelización y retención de usuarios.....	21
2.2.2 Factores que inciden en la desafiliación .....	21
2.3 Aplicación de encuestas estructuradas .....	22
2.3.1 Metodología de la encuesta.....	22
2.3.2 Estructura del cuestionario.....	23
2.3.3 Tabulación y análisis de datos .....	24
2.3.4 Consideraciones éticas y de calidad.....	24
2.4 Análisis del Ecosistema Comunicacional .....	25
2.5 Segmentación de Públicos Objetivos .....	26
2.6 Diseño de Mensajes Claves y Materiales Comunicacionales .....	27
2.6.1 Implementación de un Plan de Medios y Evaluación de Impacto .....	27
2.7 Diagnóstico de competencias actuales del personal.....	28
2.7.1 Diseño curricular del programa de capacitación.....	29
2.7.2 Implementación de jornadas laborales de capacitación .....	30

2.7.3 Evaluación de resultados y retroalimentación .....	30
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>32</b>
<b>Antecedentes de la organización .....</b>	<b>32</b>
5.1 Reseña de la empresa .....	32
5.1.1 Misión .....	32
5.1.2 Visión.....	32
5.1.3 Valores Corporativos .....	32
5.1.4 Políticas Corporativas .....	33
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>35</b>
<b>Metodología .....</b>	<b>35</b>
4.1 Enfoque de la investigación .....	35
4.2 Tipo de Investigación.....	35
4.2.1 Muestreo y recopilación de datos.....	36
4.2.2 Diseño de la investigación .....	36
4.2.3 Población y Muestra.....	36
4.2.4 Instrumento de recopilación de datos: Encuesta .....	38
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>39</b>
<b>Análisis de los Datos.....</b>	<b>39</b>
5.1. Introducción al análisis de datos .....	39
5.2. Encuesta aplicada a ejecutivas de atención de clientes en la Caja Los Héroes.....	41
5.3 Encuesta aplicada a afiliados pensionados de la Caja de Compensación Los Héroes Sucursal Copiapó .....	60
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>82</b>
<b>Propuesta de mejora .....</b>	<b>82</b>
6.1 Eje Estratégico de Comunicación Institucional y Educación del Pensionado .....	82
6.1.1 Acciones estratégicas .....	82
6.1.2 Resultados esperados .....	83
6.2 Eje Estratégico de Accesibilidad y Diferenciación de Beneficios .....	83
6.2.1 Acciones propuestas.....	83
6.2.2 Resultados esperados .....	84

6.3 Eje Estratégico de Desarrollo del Capital Humano y Atención Centrada en el Pensionado .....	84
6.3.1 Acciones propuestas.....	84
6.3.2 Resultados esperados .....	85
6.4 Eje Estratégico de Experiencia del Usuario, Simplificación Administrativa y Accesibilidad.....	85
6.4.1 Acciones estratégicas .....	85
6.4.2 Resultados esperados .....	85
6.5 Eje Estratégico de Vinculación Emocional, Reconocimiento y Construcción de Comunidad .....	86
6.5.1 Acciones propuestas.....	86
6.5.2 Resultados esperados .....	86
6.6 Monitoreo, Evaluación y Mejora Continua del Plan Estratégico.....	86
6.6.1 Indicadores clave.....	87
6.6.2 Mecanismos de evaluación .....	87
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>88</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>88</b>
<b>CAPÍTULO VIII.....</b>	<b>91</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>91</b>
<b>CAPÍTULO IX .....</b>	<b>93</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>93</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Aplicación de estrategias de fidelización por parte de los ejecutivos .....	42
Tabla N°2 Motivos expresados por los pensionados para su desafiliación .....	43
Tabla N°3 Motivos más frecuentes por los cuales los pensionados solicitan la desafiliación según los ejecutivos de atención .....	44
Tabla N°4 Nivel de comprensión de los beneficios por parte de los pensionados .....	45
Tabla N°5 Valoración de la utilidad y atractivo de los beneficios actuales.....	46
Tabla N°6 Nivel de información que poseen los pensionados sobre beneficios y requisitos antes de solicitar la desafiliación.....	47
Tabla N°7 Frecuencia con que los ejecutivos reciben capacitación sobre beneficios .....	48
Tabla N°8 Disponibilidad de materiales para la retención de pensionados .....	49
Tabla N°9 Claridad y efectividad de la comunicación institucional.....	50
Tabla N°10 Tiempo disponible para explicar beneficios durante la atención .....	51
Tabla N°11 Frecuencia con que los ejecutivos persuaden a pensionados para no desafiliarse.....	52
Tabla N°12 Satisfacción de los ejecutivos con las herramientas de retención .....	53
Tabla N°13 Factores que limitan la capacidad de retención de los ejecutivos .....	54
Tabla N°14 Necesidad de capacitación en técnicas de fidelización .....	55
Tabla N°15 Comprensión de los pensionados sobre el descuento del 1%.....	56
Tabla N°16 Comunicación de beneficios asociados al descuento del 1%.....	57
Tabla N°17 Valoración del descuento del 1% por parte de los pensionados.....	58
Tabla N°18 Medidas para mejorar la valoración del descuento del 1% .....	59
Tabla N°19 Nivel de conocimiento de los pensionados sobre sus beneficios .....	60
Tabla N°20 Medios utilizados para informarse sobre beneficios y programas .....	61
Tabla N°21 Percepción de claridad y oportunidad en la comunicación institucional .....	63
Tabla N°22 Facilidad para acceder y utilizar los beneficios ofrecidos.....	64
Tabla N°23 Nivel de satisfacción con el trato y atención del personal.....	66
Tabla N°24 Justificación percibida del descuento del 1% de la pensión.....	67

Tabla N°25 Motivos principales para la desafiliación de pensionados .....	69
Tabla N°26 Influencia de otros pensionados en la decisión de desafiliación .....	71
Tabla N°27 Beneficios preferidos para incentivar la permanencia.....	73
Tabla N°28 Probabilidad de continuar afiliado durante el próximo año .....	74
Tabla N°29 Conocimiento sobre el motivo del descuento del 1% .....	76
Tabla N°30 Nivel de aceptación del descuento del 1% de la pensión .....	78
Tabla N°31 Experiencias negativas que motivan la desafiliación .....	80
Tabla N°32 Probabilidad de recomendar la afiliación a otros pensionados .....	81

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS

Ilustración N°1 Organigrama Caja de Compensación Los Héroes.....	34
Ilustración N°2 Cálculo del tamaño de la muestra.....	37
Ilustración N°3 Ecuación estadística para proporciones poblacionales.....	37
Ilustración N°4 Evolución de la Desafiliación de Pensionados 1er Semestre 2025 Caja de Compensación Los Héroes Sucursal Copiapó .....	39
Ilustración N°5 Indicador de Desafiliación Institucional del Primer Semestre .....	40
Ilustración N°6 Gráfico N°1 aplicación de estrategias de fidelización por parte de los ejecutivos.....	41
Ilustración N°7 Gráfico N°2 motivos expresados por los pensionados para su desafiliación .....	42
Ilustración N°8 Gráfico N°3 principales causas de desafiliación según los ejecutivos de atención .....	43
Ilustración N°9 Gráfico N°4 nivel de comprensión de los beneficios por parte de los pensionados .....	45
Ilustración N°10 Gráfico N°5 valoración de la utilidad y atractivo de los beneficios actuales .....	46
Ilustración N°11 Gráfico N°6 nivel de información de los pensionados sobre beneficios y requisitos .....	47
Ilustración N°12 Gráfico N°7 frecuencia con que los ejecutivos reciben capacitación sobre beneficios .....	48
Ilustración N°13 Gráfico N°8 disponibilidad de materiales para la retención de pensionados .....	49
Ilustración N°14 Gráfico N°9 claridad y efectividad de la comunicación institucional ..	50
Ilustración N°15 Gráfico N°10 tiempo disponible para explicar beneficios durante la atención .....	51
Ilustración N°16 Gráfico N°11 frecuencia con que los ejecutivos persuaden a pensionados para no desafiliarse.....	52
Ilustración N°17 Gráfico N°12 satisfacción de los ejecutivos con las herramientas de retención.....	53

Ilustración N°18 Gráfico N°13 factores que limitan la capacidad de retención de los ejecutivos.....	54
Ilustración N°19 Gráfico N°14 necesidad de capacitación en técnicas de fidelización...	55
Ilustración N°20 Gráfico N°15 comprensión de los pensionados sobre el descuento del 1% .....	56
Ilustración N°21 Gráfico N°16 comunicación de beneficios asociados al descuento del 1% .....	57
Ilustración N°22 Gráfico N°17 valoración del descuento del 1% por parte de los pensionados .....	58
Ilustración N°23 Gráfico N°18 medidas para mejorar la valoración del descuento del 1% .....	59
Ilustración N°24 Gráfico N°19 nivel de conocimiento de los pensionados sobre sus beneficios .....	60
Ilustración N°25 Gráfico N°20 medios utilizados para informarse sobre beneficios y programas .....	61
Ilustración N°26 Gráfico N°21 percepción de claridad y oportunidad en la comunicación institucional .....	62
Ilustración N°27 Gráfico N°22 facilidad para acceder y utilizar los beneficios ofrecidos .....	64
Ilustración N°28 Gráfico N°23 nivel de satisfacción con el trato y atención del personal .....	65
Ilustración N°29 Gráfico N°24 justificación percibida del descuento del 1% de la pensión .....	67
Ilustración N°30 Gráfico N°25 motivos principales para la desafiliación de pensionados .....	69
Ilustración N°31 Gráfico N°26 influencia de otros pensionados en la decisión de desafiliación .....	71
Ilustración N°32 Gráfico N°27 beneficios preferidos para incentivar la permanencia....	72
Ilustración N°33 Gráfico N°28 probabilidad de continuar afiliado durante el próximo año .....	74
Ilustración N°34 Gráfico N°29 conocimiento sobre el motivo del descuento del 1%.....	76

Ilustración N°35 Gráfico N°30 nivel de aceptación del descuento del 1% de la pensión	78
Ilustración N°36 Gráfico N°31 experiencias negativas que motivan la desafiliación .....	79
Ilustración N°37 Gráfico N°32 probabilidad de recomendar la afiliación a otros pensionados .....	80
Ilustración N°38 Anexo N°1. Instrumento de recolección de datos aplicado a pensionados .....	93
Ilustración N°39 Anexo N°2. Instrumento de recolección de datos aplicado a ejecutivas .....	98
Ilustración N°40 Anexo N°3. Beneficios actuales de la Caja de Compensación Los Héroes para pensionados .....	106

# CAPÍTULO I

## Marco Introductorio

### 1.1 Introducción

La Caja de Compensación de Asignación Familiar Los Héroes, fundada en el año 1955 bajo la denominación de Caja de Compensación Metalúrgica, constituye una institución de relevante trayectoria dentro del sistema de previsión y seguridad social en Chile. A lo largo de su historia, ha demostrado un compromiso sostenido con el bienestar y la inclusión social de sus afiliados, especialmente de aquellos en situación de vulnerabilidad, como los pensionados. En la actualidad, la entidad atiende a más de 691.000 pensionados a nivel nacional, ofreciendo una amplia gama de beneficios sociales, económicos y de salud orientados a mejorar su calidad de vida mediante una gestión participativa e innovadora.

Sin embargo, pese a los avances institucionales y a los niveles de satisfacción reportados en años recientes, la Caja enfrenta un problema relevante: la desafiliación semestral de aproximadamente un 4,7% de los pensionados en la sucursal Copiapó. Este fenómeno revela debilidades en la propuesta de valor de la institución, relacionadas con la percepción de utilidad de los beneficios, la falta de claridad en los requisitos de acceso, la rigidez territorial en los reembolsos, así como el desconocimiento respecto del uso del descuento del 1% aplicado a las pensiones. Tales factores generan desconfianza, insatisfacción y pérdida de fidelización entre los afiliados.

La relevancia de abordar esta problemática radica en sus implicancias directas sobre la sostenibilidad financiera y social de la organización. La disminución de afiliados no solo reduce los ingresos provenientes de créditos sociales que son reinvertidos en programas de bienestar, sino que también limita la capacidad de expansión, innovación y fortalecimiento institucional.

En este contexto, la investigación tiene como propósito analizar de manera integral las causas y efectos de la desafiliación de pensionados en la Caja de Compensación Los Héroes, sucursal Copiapó, y proponer estrategias orientadas a su disminución. El estudio busca contribuir al diseño de un plan estratégico que permita mejorar la percepción de valor, fortalecer la fidelización, optimizar la comunicación institucional y asegurar la sustentabilidad financiera de la organización, consolidando así su rol social y su compromiso con el bienestar de la población pensionada del país.

## **1.2 Planteamiento del problema**

La Caja de Compensación de Asignación Familiar Los Héroes, con más de seis décadas de trayectoria en el sistema de previsión y seguridad social chileno, ha consolidado una posición relevante en la entrega de beneficios sociales a trabajadores activos y pensionados. Sin embargo, en los últimos años, la institución ha enfrentado un desafío significativo: la creciente desafiliación de pensionados, fenómeno que ha alcanzado una tasa semestral del 4,7% en la sucursal Copiapó. Esta situación, aunque numéricamente moderada, representa un riesgo considerable para la estabilidad institucional y la sostenibilidad de los programas sociales, dado que los ingresos generados por los créditos y aportes de los afiliados constituyen la principal fuente de financiamiento de los beneficios otorgados.

La problemática adquiere especial relevancia al considerar que los pensionados conforman un segmento altamente sensible desde el punto de vista económico y social. Su desvinculación refleja no solo una decisión administrativa, sino también una pérdida de confianza en la utilidad, accesibilidad y pertinencia de los servicios que ofrece la Caja. Entre las principales causas identificadas destacan la baja percepción de valor de los beneficios, la falta de claridad en los procedimientos para acceder a reembolsos médicos, el monto insuficiente de dichos reembolsos, la ausencia de medios digitales eficientes, la desinformación sobre el uso del 1% del descuento previsional y la percepción de rigidez institucional. Estos factores generan descontento, frustración y, en última instancia, la decisión de desafiliarse.

Asimismo, la falta de estrategias efectivas de comunicación y fidelización ha limitado la capacidad de la institución para mantener una relación sólida con sus afiliados pensionados. La desconexión entre las necesidades reales del segmento y la oferta institucional debilita la percepción de cercanía y apoyo, afectando tanto la retención como la atracción de nuevos beneficiarios. En consecuencia, la Caja enfrenta no solo una reducción en su base de afiliados, sino también un deterioro de su imagen institucional, un aumento potencial en los índices de morosidad crediticia y una disminución en los recursos disponibles para reinvertir en programas sociales.

El impacto de esta problemática trasciende el ámbito financiero, comprometiendo la misión social de Los Héroes como agente de bienestar y equidad. Si la tendencia a la desafiliación se mantiene, podría reducirse la capacidad de la institución para desarrollar nuevas iniciativas, ampliar su cobertura y responder a las demandas emergentes de la población pensionada. En este contexto, surge la necesidad de analizar de manera integral las causas y efectos del fenómeno, con el fin de diseñar estrategias que fortalezcan la fidelización, mejoren la percepción de utilidad de los beneficios y consoliden la confianza de los afiliados.

Por tanto, el estudio se orienta a comprender los factores que inciden en la desafiliación de pensionados en la sucursal Copiapó de la Caja de Compensación Los Héroes y a proponer un plan estratégico que permita revertir dicha tendencia. Este análisis busca contribuir al fortalecimiento institucional y al cumplimiento de la misión social de la Caja, asegurando su sostenibilidad a largo plazo y su rol protagónico en la mejora de la calidad de vida de los pensionados en Chile.

### **1.3. Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico integral que permita disminuir el índice de desafiliación de pensionados en la Caja de Compensación Los Héroes, sucursal Copiapó, mediante el fortalecimiento de la propuesta de valor institucional, la optimización de los procesos de atención y comunicación, y la mejora en la percepción de utilidad y accesibilidad de los beneficios ofrecidos, contribuyendo así a la fidelización de los afiliados y a la sostenibilidad organizacional.

#### **1.4 Objetivos Específicos**

Diagnosticar de manera integral la situación actual de los pensionados afiliados a la Caja de Compensación Los Héroes, sucursal Copiapó, identificando los niveles de conocimiento, uso y valoración de los beneficios ofrecidos, con el fin de determinar los factores que inciden directamente en la decisión de desafiliación.

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna y externa que fortalezca la difusión, comprensión y accesibilidad de los beneficios institucionales, promoviendo una relación más transparente, cercana y confiable entre la Caja y sus afiliados pensionados.

Elaborar un plan de capacitación y desarrollo para el personal de atención al cliente, orientado a potenciar sus competencias en fidelización, orientación y gestión de experiencias, con el propósito de mejorar la satisfacción y permanencia de los pensionados afiliados.

#### **1.5 Justificación del problema**

La investigación se justifica por la necesidad de abordar una problemática que impacta de manera directa la sostenibilidad institucional y el cumplimiento del rol social de la Caja de Compensación de Asignación Familiar Los Héroes, sucursal Copiapó: la desafiliación creciente de pensionados, que alcanza a una tasa semestral del 4,7%. Este fenómeno no solo representa una disminución en la base de afiliados, sino también una señal de debilitamiento en la percepción de valor y confianza hacia la institución, factores esenciales para su permanencia y legitimidad dentro del sistema de seguridad social chileno.

La relevancia del estudio radica en que los pensionados constituyen un segmento particularmente sensible y prioritario para la Caja, debido a sus condiciones de vulnerabilidad económica, social y de salud. La desvinculación de este grupo no solo tiene consecuencias financieras, sino también sociales, al limitar el acceso a beneficios que mejoran su calidad de vida. Comprender las causas que motivan esta desafiliación permitirá desarrollar estrategias efectivas que fortalezcan la fidelización y el compromiso de los afiliados.

Desde una perspectiva institucional, la reducción de afiliados pensionados implica menores ingresos por concepto de créditos sociales, lo que restringe la capacidad de reinversión en beneficios y programas de bienestar. Esto genera un círculo negativo que afecta la gestión, la imagen corporativa y la sostenibilidad económica de la Caja. En este contexto, el estudio propone aportar evidencia empírica y análisis estratégico que sustenten decisiones orientadas a optimizar los servicios y beneficios ofrecidos.

Asimismo, desde un punto de vista académico y profesional, la investigación contribuye al campo de la administración al aplicar herramientas de diagnóstico organizacional, planificación estratégica y gestión del valor percibido en un contexto real. El desarrollo de un plan estratégico para reducir la desafiliación permitirá generar conocimiento aplicable a otras instituciones del sistema previsional chileno, fortaleciendo la eficiencia y la responsabilidad social de las organizaciones.

En consecuencia, este trabajo busca no solo ofrecer una solución a una problemática puntual, sino también aportar a la consolidación de modelos de gestión más inclusivos, sostenibles y centrados en las necesidades reales de los afiliados, reafirmando el compromiso social de la Caja Los Héroes con el bienestar de la población pensionada del país.

## **CAPÍTULO II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Las Cajas de Compensación de Asignación Familiar en Chile**

Las Cajas de Compensación de Asignación Familiar (CCAF) en Chile son corporaciones de derecho privado, sin fines de lucro, creadas con el propósito de administrar prestaciones de seguridad social en favor de los trabajadores y sus grupos familiares.

A través de esta figura institucional, el Estado delega la gestión de determinados regímenes previsionales y beneficios complementarios en entidades especializadas que operan bajo supervisión pública. Estas instituciones actúan dentro del marco del Estatuto General establecido por la Ley N° 18.833 (Chile, 1989).

##### **2.1.1 El propósito fundamental de las CCAF es doble**

Por una parte, administrar las prestaciones legales delegadas por el Estado, tales como la asignación familiar, los subsidios por incapacidad común, los subsidios por incapacidad laboral temporal (licencias médicas) y el subsidio de cesantía, señaladas en el artículo 19 de la Ley N° 18.833 (Chile, 1989).

Por otra, entregar prestaciones de bienestar social, entre las que se incluyen bonos por matrimonio, nacimiento, escolaridad, becas, créditos sociales, centros vacacionales y servicios de salud, con el fin de promover el bienestar integral de los afiliados y sus familias.

##### **2.1.2 Naturaleza jurídica y funciones**

El marco jurídico que crea y regula a las Cajas de Compensación está constituido principalmente por la Ley N° 18.833, promulgada el 13 de septiembre de 1989, la cual estableció el nuevo Estatuto para las CCAF y sustituyó al anterior DFL N° 42 de 1978 (Chile, 1989).

Esta norma define la naturaleza jurídica, el objeto, las funciones, la supervisión y las fuentes de financiamiento de estas entidades.

Asimismo, el cuerpo legal se complementa con los Decretos Supremos N° 91 y N° 94 de 1979 —que regulan el crédito social y las prestaciones adicionales— (Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 1979) (Social, 1979), y con diversas circulares de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO, 2024), organismo que fiscaliza su funcionamiento.

Las funciones principales de las CCAF se orientan a:

- Administrar las prestaciones de seguridad social establecidas por ley.
- Promover programas de bienestar social para trabajadores, pensionados y sus familias.
- Otorgar y administrar créditos sociales bajo condiciones reguladas.
- Apoyar la gestión del Estado en la implementación de políticas sociales.

En síntesis, las CCAF constituyen una forma de cooperación público-privada destinada a canalizar beneficios de seguridad y bienestar hacia los trabajadores, cumpliendo una función social dentro del sistema previsional chileno.

### **2.1.3 Prestaciones legales y sociales**

Las prestaciones legales comprenden beneficios de carácter obligatorio, entre ellos:

- La asignación familiar por cargas familiares.
- Los subsidios por incapacidad común.
- El pago de licencias médicas (prenatal, postnatal, enfermedad grave de niño menor, etc.).
- El subsidio de cesantía.
- La afiliación y atención de pensionados.

En cuanto a las prestaciones sociales o de bienestar, las Cajas amplían su acción hacia beneficios complementarios, tales como:

- Créditos sociales (con plazos de hasta cinco años y condiciones preferenciales).
- Bonos familiares (por matrimonio, nacimiento o escolaridad).

- Convenios de salud, recreación y centros vacacionales.
- Becas de estudio y programas de apoyo al bienestar familiar.

Estos servicios reflejan el carácter solidario de las CCAF, cuyo propósito central es favorecer el bienestar integral de los afiliados, fortaleciendo su calidad de vida y contribuyendo al desarrollo social.

#### **2.1.4 Supervisión y financiamiento**

Desde una perspectiva operativa, las Cajas de Compensación se financian a través de tres fuentes principales:

- a) Los aportes o cotizaciones correspondientes a los regímenes de subsidios delegados por el Estado.
- b) Las comisiones por administración asignadas por el Estado.
- c) Los ingresos provenientes del régimen de crédito social, que en muchos casos constituye la principal fuente de financiamiento del fondo social interno.

En el ámbito de la supervisión y control, las CCAF están sujetas a una regulación estricta:

- La Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) ejerce la fiscalización técnica y administrativa sobre su gestión. ((SUSESO), 2024)
- La Contraloría General de la República supervisa el uso de los fondos fiscales administrados.
- La Comisión para el Mercado Financiero (CMF) interviene en caso de emisión de instrumentos de oferta pública.

Además, su estructura organizacional es bipartita, integrando representantes de empleadores y trabajadores en los directorios, lo que refuerza su naturaleza participativa y su orientación al servicio colectivo.

## **2.2 Fundamentos sobre fidelización y desafiliación de afiliados**

La fidelización de usuarios constituye un proceso estratégico orientado a mantener una relación estable y duradera entre la organización y sus beneficiarios. En el contexto de las Cajas de Compensación, la fidelización se vincula con la capacidad institucional para generar valor percibido, confianza y satisfacción sostenida en los afiliados. Según Kotler y Keller (2016), fidelizar implica no solo retener usuarios, sino también fortalecer su compromiso emocional con la entidad a través de experiencias positivas y coherentes con sus expectativas. (Kotler, 2016)

### **2.2.1 Concepto de fidelización y retención de usuarios**

La fidelización puede definirse como el resultado de un conjunto de acciones orientadas a consolidar la lealtad de los afiliados mediante la entrega de servicios de calidad, comunicación efectiva y atención personalizada. Para Oliver (2015), la lealtad es una respuesta actitudinal que se traduce en la intención de continuar el vínculo con la organización. En este sentido, la retención de usuarios no depende únicamente de beneficios tangibles, sino también de la percepción de valor, transparencia y reciprocidad (Oliver, 2015). En instituciones de seguridad social como las CCAF, la fidelización implica reforzar el sentido de pertenencia y la confianza en la gestión institucional.

### **2.2.2 Factores que inciden en la desafiliación**

La desafiliación representa la pérdida del vínculo formal entre el usuario y la organización, generando impactos tanto económicos como reputacionales. Diversos autores (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2018) sostienen que las principales causas de desafiliación se asocian a deficiencias en la calidad del servicio, comunicación ineficaz, falta de reconocimiento al usuario y percepción de beneficios insuficientes. Otros factores críticos incluyen la desinformación, la atención deficiente y la ausencia de estrategias de contacto post-servicio (Zeithaml, 2018). En el caso de las Cajas de Compensación, la desafiliación de pensionados puede responder a la falta de seguimiento institucional o a procesos burocráticos que afectan la experiencia del afiliado.

## 2.3 Aplicación de encuestas estructuradas

Las encuestas son instrumentos de recolección de datos cuantitativos que permiten conocer percepciones, comportamientos y actitudes de una población específica. Para el desarrollo de esta metodología, citaremos como referencia el libro Encuestas para su diseño y análisis del autor Livio Grasso (Grasso, 2010). Las encuestas estructuradas incluyen preguntas cerradas que facilitan la tabulación y el análisis estadístico, así como preguntas abiertas para recoger opiniones más detalladas.

Cuando se prepara una encuesta, es conveniente localizar el mayor número posible de antecedentes: encuestas previas, informes de sus resultados, los cuestionarios utilizados, las instrucciones a los encuestadores, etc. Los antecedentes sirven, en la medida que no induzcan meramente a la imitación, porque sugieren formas de proceder y ayudan a pensar el trabajo propio. Pero no es conveniente copiar lo que hicieron otros ni adoptar el cuestionario que otros utilizaron. Es muy posible que ellos estuvieran en una situación diferente, que tuvieran otros propósitos, aunque sólo fueran ligeramente distintos, contaran con otros recursos, otros tiempos, otros intereses, etc. Más bien hay que elaborar un instrumento mejor adaptado a los fines que se persiguen y a las condiciones del estudio. Un cuestionario propio estará más ajustado a las necesidades concretas del estudio. Puede adoptarse cierta manera de preguntar si parece conveniente o se sabe que funcionó bien.

### 2.3.1 Metodología de la encuesta

**Definición de objetivos:** Antes de diseñar una encuesta, es fundamental establecer claramente los objetivos del estudio. Esto implica determinar qué información se busca obtener y cómo se utilizarán los datos recopilados.

**Revisión de antecedentes:** Es recomendable consultar encuestas previas, cuestionarios utilizados anteriormente e informes relacionados. Sin embargo, Grasso advierte contra la mera imitación; en su lugar, sugiere adaptar y mejorar los instrumentos existentes para que se ajusten a las necesidades específicas del nuevo estudio

**Diseño del cuestionario:** El cuestionario debe ser cuidadosamente elaborado, considerando

**Tipos de preguntas:** abiertas, cerradas, de opción múltiple, de escala (como la escala de Likert), entre otras.

**Redacción clara y precisa:** evitar ambigüedades y términos técnicos que puedan confundir al encuestado.

**Orden lógico:** organizar las preguntas de manera que fluyan naturalmente, comenzando por las generales y avanzando hacia las específicas.

**Prueba Piloto:** Antes de la aplicación definitiva, es esencial realizar una prueba piloto para identificar posibles problemas en la comprensión de las preguntas, la duración de la encuesta y otros aspectos logísticos.

### **2.3.2 Estructura del cuestionario**

Grasso propone una estructura organizada del cuestionario que facilite tanto la respuesta del encuestado como el análisis posterior:

- **Secciones o Bloques Temáticos:** Agrupar las preguntas en bloques temáticos relacionados permite una mejor coherencia y facilita el análisis de los datos.
- **Preguntas Sociodemográficas:** Incluir preguntas sobre edad, género, nivel educativo, ocupación, entre otros, al inicio o al final del cuestionario, según convenga. Estas preguntas ayudan a caracterizar la muestra y permiten análisis comparativos entre diferentes subgrupos.
- **Instrucciones Claras:** Proporcionar instrucciones precisas sobre cómo responder a las preguntas, especialmente en casos de preguntas de opción múltiple o escalas de valoración.

### **2.3.3 Tabulación y análisis de datos**

Una vez recopilados los datos, se procede a su tabulación y análisis:

- **Codificación de Respuestas:** Asignar códigos numéricos a las respuestas facilita su procesamiento estadístico. Por ejemplo, en una pregunta de opción múltiple, cada opción se representa con un número específico.
- **Tablas de Frecuencia:** Elaborar tablas que muestren la frecuencia de cada respuesta permite una visión general de los datos. Estas tablas pueden ser simples (una variable) o de doble entrada (dos variables), también conocidas como tablas de contingencia.
- **Análisis de Tablas de Contingencia:** Las tablas de contingencia permiten examinar la relación entre dos variables. Por ejemplo, se puede analizar la relación entre el nivel educativo y la opinión sobre un tema específico. Grasso destaca la importancia de observar las frecuencias en las celdas y calcular porcentajes para identificar posibles asociaciones.
- **Uso de Software:** El autor sugiere el uso de programas como Excel para la tabulación y análisis de datos. Proporciona instrucciones detalladas sobre cómo utilizar estas herramientas para generar gráficos y realizar cálculos estadísticos básicos.

### **2.3.4 Consideraciones éticas y de calidad**

Grasso enfatiza la importancia de garantizar la confidencialidad de los datos y obtener el consentimiento informado de los participantes. Además, recomienda realizar controles de calidad durante la recolección de datos para asegurar la fiabilidad y validez de la información obtenida.

En resumen, el enfoque metodológico de Livio Grasso en Encuestas: Elementos para su Diseño y Análisis proporciona una guía detallada y práctica para la elaboración, aplicación

y análisis de encuestas estructuradas, destacando la importancia de una planificación cuidadosa y una ejecución rigurosa en cada etapa del proceso. (Grasso, 2010)

## **2.4 Análisis del Ecosistema Comunicacional**

La comunicación institucional es un componente esencial para construir y mantener la imagen, reputación y legitimidad de una organización ante sus públicos. Una gestión eficaz requiere coherencia entre el mensaje, el canal y la audiencia, garantizando la alineación de los objetivos comunicacionales con los objetivos estratégicos de la entidad. En el contexto de la Caja Los Héroes, la comunicación constituye un puente entre la institución y sus pensionados, permitiendo fortalecer la confianza y la fidelización mediante información clara, accesible y pertinente.

En este marco, se adopta la metodología propuesta por Joep Cornelissen (2017) en *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, la cual concibe la comunicación corporativa como un proceso estratégico e integrado (Cornelissen, 2017). Esta metodología propone una secuencia de pasos que abarca desde el diagnóstico organizacional y la identificación de públicos clave hasta la implementación, evaluación y retroalimentación continua de las acciones comunicativas. Entre sus fases más relevantes destacan:

- Diagnóstico organizacional y análisis del entorno, que implica conocer la misión, visión, valores y contexto social de la institución mediante herramientas como PESTEL y FODA.
- Identificación y segmentación de públicos estratégicos, en este caso, los pensionados, quienes requieren mensajes diferenciados y adaptados a su perfil sociodemográfico.
- Definición de objetivos comunicacionales SMART, alineados con las metas institucionales de retención y fidelización.
- Construcción del mensaje estratégico, coherente con la identidad institucional y basado en un relato corporativo que conecte emocional y racionalmente.

- Selección de canales de comunicación, combinando medios tradicionales (sucursales, cartillas informativas) y digitales (sitio web, redes sociales).
- Coordinación interna y alineación comunicacional, para garantizar consistencia y coherencia entre las distintas áreas.
- Medición y evaluación de resultados, utilizando indicadores de alcance, percepción y satisfacción.

Este enfoque refuerza la idea de que la comunicación no es solo transmisión de información, sino una herramienta estratégica para gestionar relaciones sostenibles y significativas con los públicos clave. (Cornelissen, 2017)

## **2.5 Segmentación de Públicos Objetivos**

La comunicación efectiva depende de la capacidad de una organización para identificar, comprender y segmentar adecuadamente a sus públicos. Según David Aaker (2013) en Marketing Estratégico, la segmentación de mercado constituye una herramienta esencial para diseñar estrategias orientadas a distintos grupos con características y necesidades específicas (Aaker, 2013). En el caso de la Caja Los Héroes, los pensionados conforman un segmento prioritario, caracterizado por diversidad en edad, nivel socioeconómico, acceso a la tecnología y grado de conocimiento de los beneficios institucionales.

Aaker propone un proceso basado en el análisis estratégico del entorno, la identificación de segmentos homogéneos y el desarrollo de una propuesta de valor diferenciada. Para ello, recomienda utilizar variables demográficas, psicográficas y conductuales que permitan diseñar mensajes más precisos y efectivos. La correcta segmentación posibilita adaptar el tono, formato y medio del mensaje, mejorando la comprensión y reduciendo la desinformación que incide en la desafiliación. Asimismo, la gestión de marca institucional, basada en confianza, transparencia y servicio, se convierte en un activo intangible que potencia la fidelización y el sentido de pertenencia entre los afiliados.

## **2.6 Diseño de Mensajes Claves y Materiales Comunicacionales**

De acuerdo con la metodología de Rafael Alberto Pérez (2012) y su Modelo de Comunicación Estratégica (MCE), la comunicación debe entenderse como un proceso complejo, relacional y adaptativo. En este enfoque, el mensaje no se limita a transmitir información, sino que construye significados compartidos y legitimidad institucional. Pérez plantea cuatro momentos fundamentales: diagnóstico comunicacional, definición de objetivos, diseño de estrategias discursivas y evaluación continua. (Pérez, 2012)

Para la Caja Los Héroes, esto implica diseñar mensajes claros, empáticos y contextualizados, que consideren las percepciones y realidades de los pensionados. Los materiales comunicacionales folletos, cartillas, videos o campañas digitales deben estructurarse bajo criterios de accesibilidad, lenguaje claro y pertinencia cultural. La comunicación debe contribuir a reconstruir la confianza y fortalecer la relación emocional entre la institución y sus afiliados, superando la distancia informativa que hoy genera insatisfacción y desafiliación.

### **2.6.1 Implementación de un Plan de Medios y Evaluación de Impacto**

La metodología propuesta por Ángel Losada Díaz (2015) en Gestión Estratégica de la Comunicación aporta una visión práctica sobre la planificación, ejecución y evaluación de estrategias comunicacionales. Losada plantea un ciclo de cuatro fases diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación en el que cada acción comunicativa debe contribuir al posicionamiento estratégico y a la generación de valor institucional. (Díaz, 2015)

En la etapa de implementación, es fundamental definir cronogramas, responsables, presupuestos y recursos, asegurando la integración entre comunicación interna y externa. La evaluación debe incluir indicadores de desempeño como nivel de conocimiento de beneficios, percepción de transparencia y grado de satisfacción del afiliado. Esta retroalimentación permitirá ajustar las estrategias, garantizando un proceso de mejora continua.

En conjunto, las metodologías de Cornelissen, Aaker, Pérez y Losada Díaz ofrecen un marco conceptual integral para el diseño de un plan estratégico de comunicación que responda a las necesidades de la Caja Los Héroes. Su aplicación permitirá fortalecer la difusión de beneficios, optimizar la interacción institucional con los pensionados y consolidar una cultura comunicacional basada en la transparencia, la cercanía y la confianza. De este modo, la comunicación se convierte en un instrumento esencial de gestión administrativa y en un eje estratégico para reducir la desafiliación y potenciar la sostenibilidad organizacional.

## **2.7 Diagnóstico de competencias actuales del personal**

El diagnóstico de competencias constituye una etapa fundamental dentro de la gestión del talento humano, ya que permite identificar el nivel real de capacidades, conocimientos y actitudes del personal en relación con los objetivos estratégicos de la organización. Según la metodología propuesta por Jaime Eduardo Muñoz (2015), el enfoque por competencias busca alinear el desempeño de los colaboradores con las metas institucionales, asegurando una gestión más eficaz del capital humano. Dicho enfoque entiende las competencias laborales no solo como habilidades técnicas, sino también como un conjunto integrado de saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales. (Muñoz, 2015)

El proceso se inicia con la definición de competencias clave, que se clasifican en tres niveles: competencias básicas (comunes a todos los trabajadores), competencias específicas (propias del rol desempeñado) y competencias de gestión (relacionadas con la supervisión o liderazgo). Posteriormente, se realiza un análisis del puesto de trabajo, mediante entrevistas, observaciones y revisión documental, con el fin de establecer las funciones críticas del cargo y vincularlas con las competencias necesarias para su ejecución eficiente.

Una vez determinadas las competencias requeridas, se procede al diseño de perfiles de competencias, donde se especifican los comportamientos observables, los niveles de dominio esperados y los indicadores de desempeño. A partir de estos perfiles, se aplica el diagnóstico de competencias actuales, utilizando herramientas como encuestas de autoevaluación, evaluaciones 360°, entrevistas estructuradas y observación directa. Este

proceso permite contrastar el nivel real con el nivel esperado, identificando así brechas de competencias.

Dichas brechas sirven de base para la elaboración del plan de formación, el cual debe incluir objetivos, contenidos, modalidades y mecanismos de evaluación. La metodología de Muñoz resulta altamente aplicable al contexto de la Caja de Compensación Los Héroes, dado que facilita la detección de las áreas de mejora del personal de atención al cliente, fortaleciendo sus competencias comunicacionales, relacionales y de orientación al pensionado. (Muñoz, 2015)

### **2.7.1 Diseño curricular del programa de capacitación**

Para estructurar un programa de capacitación coherente y pertinente, se adopta la propuesta metodológica de Alicia de Alba (1998), expuesta en su obra “Diseño Curricular: Teoría y Práctica”. La autora plantea un modelo sociocrítico del currículo, entendiendo este como una construcción social e histórica que integra teoría, práctica y reflexión ética. En este sentido, el diseño curricular no debe limitarse a la transmisión de contenidos, sino promover un aprendizaje significativo, contextualizado y transformador. (Alba, 1998)

El proceso comienza con un diagnóstico del contexto, que permite comprender las características del entorno organizacional, las necesidades de los participantes y las condiciones institucionales. A partir de este análisis, se define el perfil de egreso, que describe el conjunto de competencias, valores y actitudes que se espera desarrollar en los participantes del programa.

Luego se establecen objetivos generales y específicos, orientados a la formación integral del personal, y se seleccionan contenidos pertinentes, relevantes para la realidad laboral de la Caja Los Héroes. La autora recomienda que los contenidos sean interdisciplinarios y se articulen en torno a ejes problemáticos, tales como la fidelización de afiliados o la mejora de la experiencia del usuario.

El diseño metodológico debe ser activo y participativo, fomentando la reflexión crítica, el trabajo colaborativo y la aplicación práctica de los aprendizajes. Finalmente, la evaluación se concibe como un proceso formativo que considera tanto los resultados como los

procesos, garantizando la mejora continua del programa. Este enfoque favorece una capacitación centrada en las personas, coherente con los valores institucionales de servicio y compromiso social. (Alba, 1998)

### **2.7.2 Implementación de jornadas laborales de capacitación**

La implementación del programa formativo se apoya en la metodología propuesta por José Manuel Marrasé (2017) en su obra “La formación en las organizaciones”. El autor plantea que la formación debe concebirse como una herramienta estratégica de desarrollo organizacional, integrada a los procesos de gestión y orientada a la mejora continua. (Marrasé, 2017)

Su modelo se estructura en cuatro fases: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación. Durante la planificación, se definen los objetivos de aprendizaje, los contenidos, las metodologías y los recursos necesarios. Es fundamental seleccionar estrategias didácticas activas como el estudio de casos, simulaciones o talleres vivenciales, que permitan conectar la teoría con la práctica laboral.

En la ejecución del programa, Marrasé resalta la importancia de la figura del facilitador, quien actúa como mediador del aprendizaje, promoviendo la participación, el diálogo y la reflexión. La formación debe desarrollarse en un ambiente colaborativo, donde los participantes compartan experiencias reales de atención al público y propongan soluciones a problemáticas frecuentes.

El autor enfatiza la evaluación y seguimiento de los resultados, considerando tres niveles: la satisfacción de los participantes, el aprendizaje adquirido y la transferencia de los conocimientos al entorno laboral. De este modo, la capacitación se convierte en un proceso sostenible, alineado con los principios de mejora del servicio y la fidelización de pensionados. (Marrasé, 2017)

### **2.7.3 Evaluación de resultados y retroalimentación**

La evaluación de los resultados del programa formativo es un componente esencial para garantizar su eficacia y sostenibilidad. En este ámbito, la propuesta metodológica de

Seoane y Zabalza (2019) en “Diseño y evaluación de programas formativos” ofrece una estructura integral que articula las fases de diagnóstico, diseño, implementación y evaluación como parte de un mismo ciclo de mejora continua. (Zabalza, 2019)

El proceso inicia con el análisis de necesidades, donde se identifican las competencias críticas y las brechas formativas. Luego se desarrolla el diseño del programa, definiendo objetivos, contenidos y metodologías de aprendizaje activo. La implementación implica la ejecución del plan bajo la coordinación de un equipo de facilitadores, priorizando la participación y la aplicación práctica.

La evaluación del programa se realiza en distintos niveles: diagnóstica (antes de iniciar la capacitación), formativa (durante el desarrollo), sumativa (al finalizar) e incluso de impacto (posterior a la implementación). Este enfoque permite determinar si la formación realmente mejora el desempeño laboral y contribuye a los objetivos organizacionales.

La retroalimentación constituye un proceso permanente que involucra a todos los actores del sistema formativo, orientado a ajustar contenidos, estrategias y métodos. En el contexto de la Caja Los Héroes, esta fase garantiza la adaptación continua del plan de capacitación a las necesidades reales del personal y a las expectativas de los pensionados afiliados, consolidando una cultura organizacional basada en el aprendizaje, la calidad del servicio y la mejora constante.

## CAPÍTULO III

### Antecedentes de la organización

#### 5.1 Reseña de la empresa

La Caja de Compensación de Asignación Familiar Los Héroes se configura como una institución de relevancia nacional en el ámbito del bienestar y la seguridad social en Chile, destacando por su enfoque en la inclusión, la equidad y la sostenibilidad. Su gestión se sustenta en valores corporativos orientados al compromiso social, la transparencia y la calidad del servicio, principios que fortalecen la confianza y cercanía con sus afiliados. Este capítulo presenta los fundamentos institucionales que sustentan su labor, misión, visión, valores y políticas corporativas, los cuales orientan estratégicamente sus acciones hacia la mejora continua del bienestar de sus beneficiarios y sus familias.

##### 5.1.1 Misión

Ser la mejor plataforma de inclusión y bienestar social de Chile.

##### 5.1.2 Visión

Mejoramos el bienestar de nuestros afiliados y sus familias, facilitando acceso a productos y servicios de acuerdo con sus necesidades.

##### 5.1.3 Valores Corporativos

**Compromiso Social:** La organización manifiesta un fuerte compromiso con el bienestar de sus afiliados y sus familias, priorizando la inclusión y el desarrollo social como ejes centrales de su gestión. Este valor guía la creación de programas de apoyo social, inclusión financiera y desarrollo comunitario.

**Cercanía:** La Caja Los Héroes busca mantener relaciones humanas cercanas y respetuosas con sus afiliados, promoviendo la atención personalizada y la comprensión de las necesidades individuales de quienes sirven.

**Transparencia:** La confianza y la claridad en la gestión institucional son principios fundamentales, reflejándose en la comunicación abierta con los afiliados y en la rendición de cuentas de sus operaciones financieras y sociales.

**Creatividad:** La innovación es un valor central, orientada a desarrollar soluciones y servicios que respondan de manera efectiva a las necesidades de los afiliados, incorporando nuevas tecnologías y enfoques estratégicos.

**Calidad:** Se prioriza la excelencia en los procesos y servicios, asegurando que las acciones de la Caja generen resultados sostenibles y beneficios tangibles para sus afiliados. (C.C.A.F., Caja de Compensación Los Héroes C.C.A.F., s.f.)

#### **5.1.4 Políticas Corporativas**

**Misión Institucional:** Mejorar el bienestar de los afiliados y sus familias, facilitando acceso a productos y servicios adecuados a sus necesidades, reflejando una orientación social y humana en todas las operaciones.

**Visión Estratégica:** Ser la mejor plataforma de inclusión y bienestar social en Chile, orientando la gestión institucional hacia la excelencia, la innovación y la sostenibilidad.

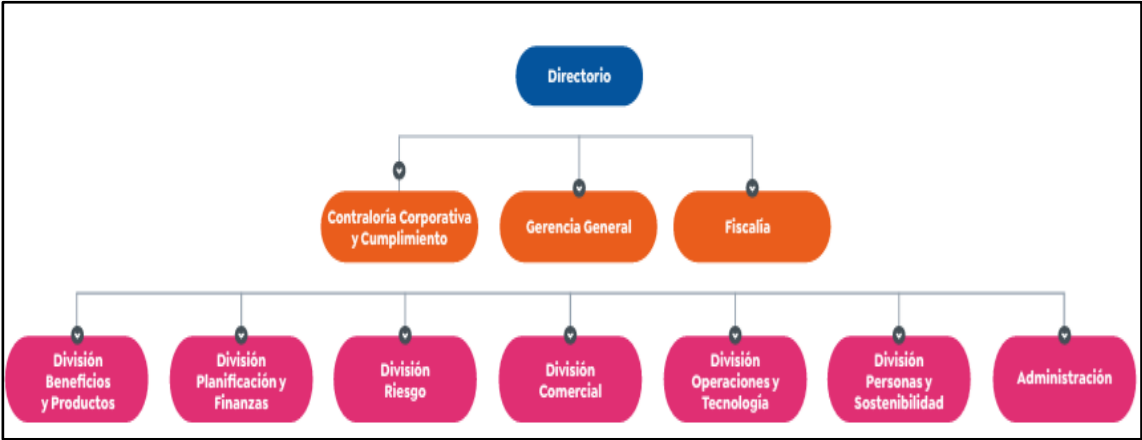
**Propósito Corporativo:** Promover el desarrollo social para que un mayor número de personas en Chile puedan mejorar su calidad de vida, consolidando el rol de la Caja como actor relevante en la seguridad social y la inclusión financiera.

**Política de Inclusión y Equidad:** La organización desarrolla iniciativas orientadas a la equidad de género, inclusión de personas migrantes y adultos mayores, así como la implementación de programas que fomenten la diversidad y la participación ciudadana.

**Política de Sostenibilidad y Responsabilidad Social:** Se implementan prácticas que generan valor social y ambiental, como el financiamiento de bonos sociales, programas de inclusión financiera, apoyo a grupos vulnerables y colaboración con organizaciones públicas y privadas.

**Política de Gobierno Corporativo:** Fortalecer la transparencia, ética y responsabilidad institucional mediante prácticas de control interno, rendición de cuentas y alineación estratégica con los objetivos de sostenibilidad y bienestar social. (C.C.A.F., Caja de Compensación Los Héroes C.C.A.F., s.f.)

Ilustración N°1 Organigrama Caja de Compensación Los Héroes



Fuente: Memoria Integrada Anual 2024

# CAPÍTULO IV

## Metodología

### 4.1 Enfoque de la investigación

La investigación se estructura con el propósito de garantizar el cumplimiento riguroso de los objetivos específicos propuestos, orientados a abordar integralmente la problemática de la desafiliación de pensionados en la Caja de Compensación Los Héroes, sucursal Copiapó. Para ello, se aplicará un enfoque mixto que combine métodos cuantitativos y cualitativos, permitiendo analizar tanto los factores objetivos como las percepciones y motivaciones de los afiliados. Asimismo, se diseñarán instrumentos de recolección de datos que faciliten el diagnóstico situacional, la evaluación de la comunicación institucional y la identificación de oportunidades de mejora en la atención al cliente. Esta metodología busca generar información válida y confiable que fundamente el diseño de estrategias efectivas de fidelización y fortalecimiento institucional.

### 4.2 Tipo de Investigación

El estudio corresponde a una investigación de tipo descriptiva con enfoque cuantitativo, dado que se orienta a identificar, analizar y caracterizar los factores que influyen en la desafiliación de pensionados, sin intervenir ni modificar las variables observadas. Este tipo de investigación permite obtener una visión objetiva de la realidad mediante la recolección de datos empíricos.

Asimismo, el diseño metodológico es no experimental y transversal, ya que la información fue recolectada en un solo momento temporal, con el propósito de describir la situación actual de los pensionados y del personal de atención sin manipular las condiciones o variables del entorno. Este enfoque resulta pertinente para diagnosticar el fenómeno de la desafiliación desde una perspectiva organizacional y administrativa.

#### **4.2.1 Muestreo y recopilación de datos**

La investigación utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando a los participantes disponibles y directamente vinculados con el fenómeno de estudio. La recopilación de datos se llevó a cabo mediante la aplicación de dos encuestas estructuradas: una dirigida a los pensionados afiliados y desafiados de la Caja Los Héroes, y otra aplicada a los ejecutivos de atención encargados de la gestión y orientación de dichos pensionados.

Las encuestas fueron aplicadas de manera presencial y digital durante el año 2025, asegurando la confidencialidad de las respuestas y la participación voluntaria de los involucrados. La información obtenida fue sistematizada y analizada cuantitativamente para identificar tendencias, percepciones y patrones comunes en torno a la satisfacción, el conocimiento de beneficios y las causas de desafiliación.

#### **4.2.2 Diseño de la investigación**

El diseño de investigación no experimental y transversal se fundamenta en la observación de los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin introducir modificaciones o estímulos externos. En este caso, el investigador se limitó a registrar y analizar las percepciones, experiencias y comportamientos tanto de los pensionados como del personal de atención.

El carácter transversal del estudio permite obtener una “fotografía” del estado actual del problema, comprendiendo la situación específica de la desafiliación en un momento determinado. Este enfoque metodológico facilita el análisis de la información para la formulación de estrategias y planes de mejora institucional sin alterar la dinámica propia del servicio.

#### **4.2.3 Población y Muestra**

La población de estudio estuvo conformada por dos grupos principales:

- Pensionados afiliados y desafiados a la Caja de Compensación Los Héroes, sucursal Copiapó.

Ilustración N°2 Cálculo del tamaño de la muestra

### Calcula el tamaño de tu muestra

Tamaño de la población ⓘ

Nivel de confianza (%) ⓘ

95%  99%

Margen de error (%) ⓘ

CALCULAR MUESTRA

LIMPIAR

Tamaño de la Muestra

# 366

Fuente: Elaboración propia con información de SurveyMonkey

Ilustración N°3 Ecuación estadística para proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

**Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales**

n= Tamaño de la muestra  
Z= Nivel de confianza deseado  
p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)  
q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)  
e= Nivel de error dispuesto a cometer  
N= Tamaño de la población

Fuente: Ecuaciones estadísticas Applied Survey Data Analysis

- Ejecutivos de atención al cliente que interactúan directamente con los pensionados en dicha sucursal.

La muestra estuvo compuesta por los participantes que respondieron de forma efectiva a las encuestas aplicadas, seleccionados de acuerdo con su disponibilidad y relación directa con el fenómeno analizado.

En total, se obtuvieron seis encuestas de ejecutivos de atención que equivalen al 100% de la población, cuyas percepciones aportaron información valiosa sobre las causas de desafiliación, la efectividad de la comunicación institucional y las oportunidades de mejora en los procesos de fidelización. En el caso de los pensionados, sus respuestas permitieron identificar el nivel de conocimiento y valoración de los beneficios, así como los factores que inciden en su decisión de permanecer o desafilarse.

#### **4.2.4 Instrumento de recopilación de datos: Encuesta**

El principal instrumento utilizado fue la encuesta estructurada de tipo cerrado, diseñada para recopilar información cuantificable y comparable entre los participantes. Este instrumento permitió medir percepciones, frecuencia de conductas, niveles de satisfacción y conocimiento sobre los beneficios institucionales.

Las encuestas se elaboraron en base a los objetivos específicos de la investigación:

- Diagnosticar la situación actual de los pensionados y su conocimiento de los beneficios.
- Evaluar la efectividad de la comunicación institucional y la atención al cliente.
- Identificar oportunidades de mejora en la capacitación del personal y la fidelización de los pensionados.

Los resultados obtenidos evidenciaron, entre otros aspectos, que los pensionados presentan un conocimiento parcial de los beneficios, que los ejecutivos perciben debilidades en la comunicación institucional y que existe necesidad de fortalecer las herramientas de fidelización y capacitación interna. Estos hallazgos servirán de base para la formulación del plan estratégico propuesto en el desarrollo de la investigación.

# CAPÍTULO V

## Análisis de los Datos

### 5.1. Introducción al análisis de datos

Este capítulo tiene como propósito analizar e interpretar los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los pensionados afiliados y a los ejecutivos de atención de la Caja de Compensación Los Héroes, sucursal Copiapó. El análisis se orienta a identificar los factores que inciden en la desafiliación de pensionados, el nivel de conocimiento y valoración de los beneficios institucionales, y la eficacia de las estrategias de atención y fidelización. Para ello, se recurrió a un enfoque descriptivo y comparativo, que permitió contrastar las percepciones de ambos grupos. Los datos fueron recopilados mediante encuestas estructuradas, procesados a través de herramientas digitales como Google Forms y Microsoft Excel, y presentados en forma de porcentajes, gráficos y análisis interpretativo. Este proceso analítico constituye la base empírica del estudio, permitiendo vincular los resultados con los objetivos específicos y las propuestas estratégicas que se formularán en los capítulos posteriores.

Ilustración N°4 Evolución de la Desafiliación de Pensionados 1er Semestre 2025 Caja de Compensación Los Héroes Sucursal Copiapó

Mes	Afiliación	Desafiliación	Stock
Enero	27	10	7.384
Febrero	34	58	7.360
Marzo	42	61	7.341
Abril	24	54	7.311
Mayo	49	90	7.270
Junio	39	74	7.235
Total Primer Semestre	215	347	

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración N°5 Indicador de Desafiliación Institucional del Primer Semestre

Indicador	Resultado
N° Afiliaciones Primer Semestre	215
N° Desafiliación Primer Semestre	347
% Desafiliación Primer Semestre	4,7 %
Proyección Anual N° Desafiliación	694
% Desafiliación Proyectada	9,4 %
Saldo neto Primer Semestre	-132
Variación de stock	-149
Variación de stock %	-2,0 %

Fuente: Elaboración Propia

Durante el primer semestre del año 2025, la Caja de Compensación de Asignación Familiar Los Héroes registró un total de 215 nuevas afiliaciones y 347 desafiliaciones, lo que genera un saldo neto negativo de 132 afiliados. Este comportamiento refleja una tendencia contractiva en el stock de afiliados, el cual pasó de 7.384 en enero a 7.235 en junio, evidenciando una variación absoluta de -149 afiliados, equivalente a una disminución porcentual del -2,0 % respecto del total inicial.

En términos relativos, el número de afiliaciones experimentó un crecimiento del 2,9 %, cifra que, si bien representa un aumento moderado, resulta insuficiente para contrarrestar la tasa de desafiliación, la cual alcanzó un 4,7 % en el mismo periodo. Este diferencial de 1,8 puntos porcentuales refleja un desequilibrio estructural entre las entradas y salidas del sistema, generando un saldo negativo sostenido que repercute directamente en la estabilidad y sostenibilidad de la base de pensionados.

La proyección anual de desafiliaciones asciende a 694 personas, lo que corresponde a una tasa de desafiliación proyectada del 9,4 % respecto del stock promedio anual. Desde un enfoque estadístico, dicha cifra se considera elevada para una institución previsional, dado que implica que aproximadamente uno de cada diez afiliados podría abandonar la entidad durante el año 2025. De mantenerse esta tendencia, el stock total al cierre del año se

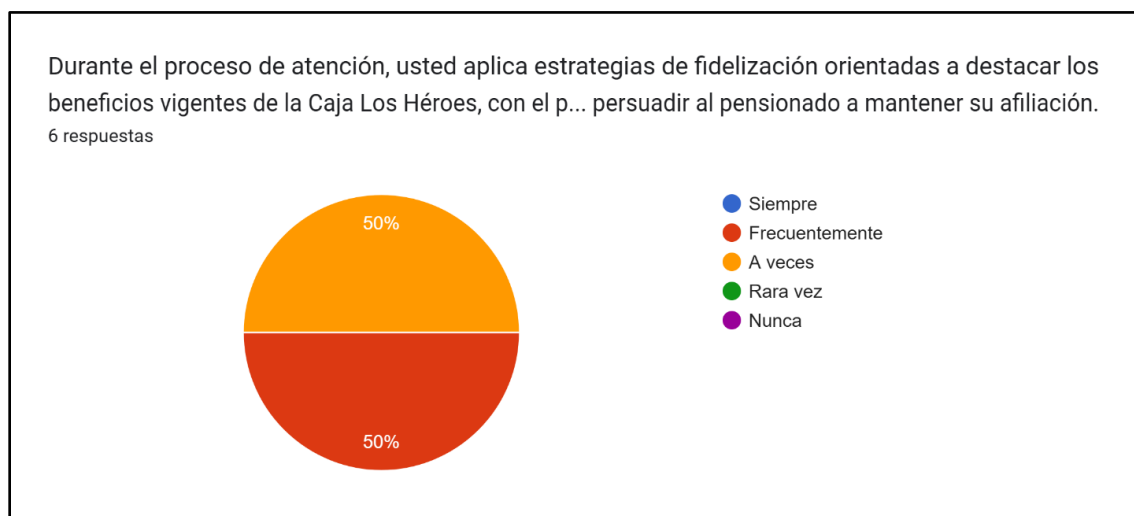
estimaría en torno a 7.000 afiliados, lo que consolidaría una reducción anual cercana al 4 %, situando a la institución en una trayectoria descendente de carácter estructural.

El análisis del índice de reemplazo, calculado como la razón entre afiliaciones y desafiliaciones ( $215 / 347 = 0,62$ ), indica que solo se reemplaza el 62 % de las bajas. Este indicador cuantifica de manera precisa el déficit de retención y revela la incapacidad actual del sistema para equilibrar los flujos de entrada y salida, lo cual se traduce en una pérdida neta de afiliados mes a mes.

Desde una perspectiva inferencial, el comportamiento observado en el semestre permite concluir que la organización enfrenta un proceso de desafiliación sistemática, probablemente asociado a factores multifactoriales como la percepción de beneficios, barreras de acceso a reembolsos, atención en sucursales, o movilidad geográfica de los pensionados. Por ello, se recomienda profundizar en estudios complementarios, tales como encuestas o modelos de regresión, que permitan determinar la significancia estadística de los factores asociados a la desafiliación y orientar políticas correctivas basadas en evidencia.

## 5.2. Encuesta aplicada a ejecutivas de atención de clientes en la Caja Los Héroes

Ilustración N°6 Gráfico N°1 aplicación de estrategias de fidelización por parte de los ejecutivos



Fuente: Elaboración propia

Tabla N°1 Aplicación de estrategias de fidelización por parte de los ejecutivos

Durante el proceso de atención, usted aplica estrategias de fidelización orientadas a destacar los beneficios vigentes de la Caja Los Héroes, con el propósito de persuadir al pensionado a mantener su afiliación.	% Frecuencia	N° Encuestados
Frecuentemente	50	3
A veces	50	3
Total	100	6

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°1 y Gráfico N°1, se observa que el 50% de los ejecutivos de atención declara aplicar frecuentemente estrategias de fidelización, mientras que el otro 50% lo hace a veces. Este resultado refleja un equilibrio entre quienes intentan persuadir activamente al pensionado para mantener su afiliación y aquellos que lo hacen de manera esporádica. Sin embargo, la ausencia de respuestas en las categorías “rara vez” y “nunca” demuestra una actitud positiva y una disposición generalizada hacia la retención.

Ilustración N°7 Gráfico N°2 motivos expresados por los pensionados para su desafiliación



Fuente: Elaboración Propia

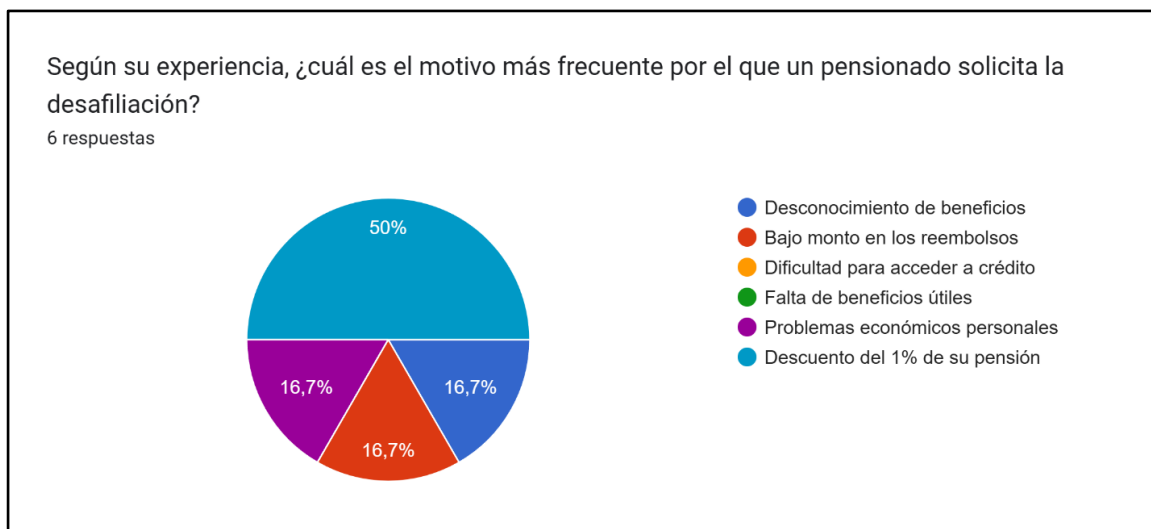
Tabla N°2 Motivos expresados por los pensionados para su desafiliación

¿Con qué frecuencia los pensionados expresan motivos claros para su desafiliación?	% Frecuencia	N° Encuestados
Siempre	66,7	4
Frecuentemente	16,7	1
A veces	16,7	1
Total	100	6

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°2 y Gráfico N°2, se observa que un 66,7% de los ejecutivos manifestó que los pensionados siempre explican con claridad los motivos de su desafiliación, mientras que un 16,7% indicó que esto ocurre frecuentemente o a veces. Estos resultados sugieren que, en la mayoría de los casos, los pensionados logran comunicar sus razones de manera explícita, lo que permite a los ejecutivos identificar los factores que influyen en la decisión de desafiliación. Sin embargo, el porcentaje restante refleja que aún existen situaciones en que la información proporcionada por los afiliados es limitada, dificultando una gestión preventiva más efectiva por parte de la institución.

Ilustración N°8 Gráfico N°3 principales causas de desafiliación según los ejecutivos de atención



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°3 Motivos más frecuentes por los cuales los pensionados solicitan la desafiliación según los ejecutivos de atención

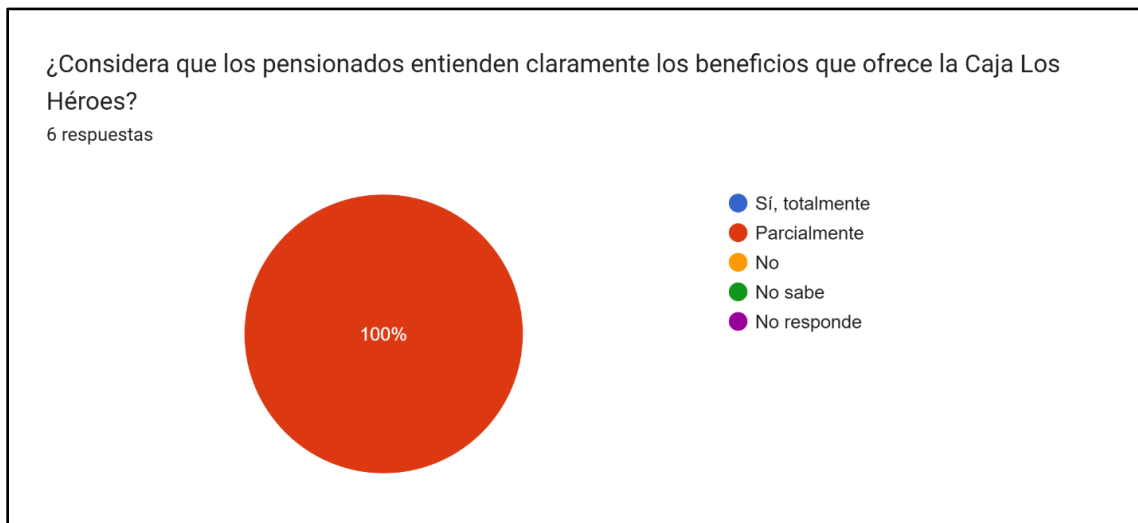
Según su experiencia, ¿cuál es el motivo más frecuente por el que un pensionado solicita la desafiliación?	% Frecuencia	N° Encuestados
Desconocimiento de los beneficios	16,7	1
Bajo monto en los reembolsos	16,7	1
Problemas económicos	16,7	1
Descuento del 1% de su pensión	50	3
Total	100	6

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°3 y Gráfico N°3 se observa que el motivo más frecuente de desafiliación señalado por los ejecutivos es el descuento del 1% de la pensión, con un 50% de las respuestas. Este hallazgo es particularmente relevante, ya que revela una percepción negativa respecto al valor y destino de dicho descuento.

Por otro lado, el 16,7% de los encuestados atribuye la desafiliación al desconocimiento de los beneficios, lo que confirma una deficiencia en la comunicación institucional. Los factores restantes bajo monto en los reembolsos y problemas económicos personales también contribuyen, aunque en menor medida, a la decisión de desafilarse. En conjunto, estos resultados sugieren que la desafiliación responde tanto a causas estructurales (falta de información y percepción de bajo valor agregado) como a razones personales y económicas del afiliado.

Ilustración N°9 Grafico N°4 nivel de comprensión de los beneficios por parte de los pensionados



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°4 Nivel de comprensión de los beneficios por parte de los pensionados

¿Considera que los pensionados entienden claramente los beneficios que ofrece la Caja Los Héroes?	% Frecuencia	N° Encuestados
Parcialmente	100	6
Total	100	6

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla N°4 y Gráfico N°4 refleja un resultado contundente, el 100% de los ejecutivos de atención considera que los pensionados comprenden sólo parcialmente los beneficios que ofrece la Caja Los Héroes. Esta percepción unánime confirma la existencia de una brecha informativa entre la institución y sus afiliados.

Desde una perspectiva administrativa, este hallazgo tiene implicancias significativas, pues evidencia la necesidad de fortalecer los canales comunicacionales, simplificar los mensajes institucionales y generar estrategias de educación de las prestaciones y beneficios de la Caja. La falta de claridad puede estar afectando no sólo la percepción de valor, sino también la confianza del pensionado hacia la entidad, influyendo directamente en la decisión de desafiliación.

Ilustración N°10 Gráfico N°5 valoración de la utilidad y atractivo de los beneficios actuales



Fuente: Elaboración Propia

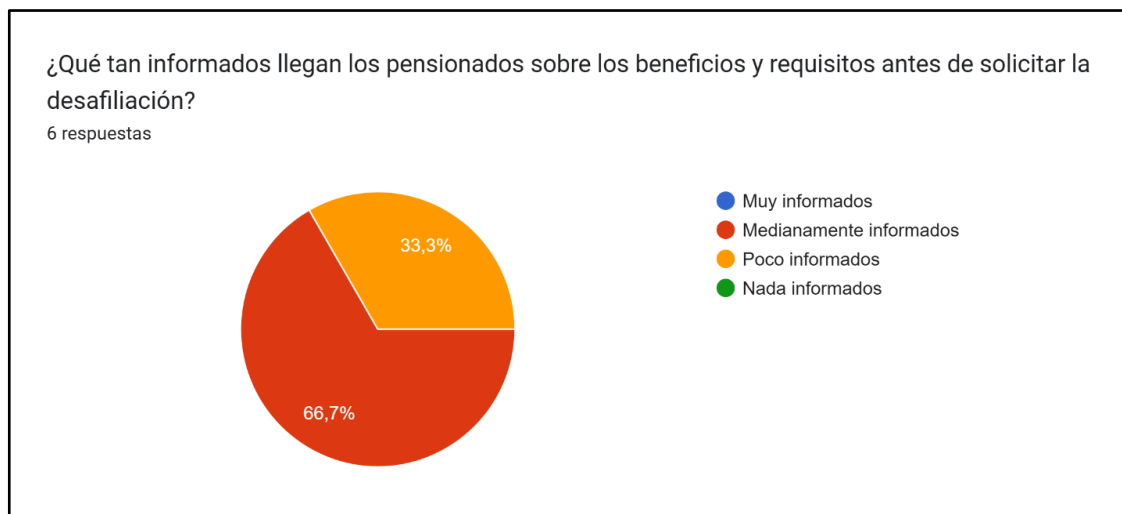
Tabla N°5 Valoración de la utilidad y atractivo de los beneficios actuales

¿Cree que los beneficios actuales son percibidos como útiles o atractivos por los pensionados?	% Frecuencia	N° Encuestados
Moderadamente útiles	100	6
Total	100	6

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla N°5 y Gráfico N°5 se observa según los ejecutivos que los beneficios son moderadamente útiles en un 100%, lo que indica una valoración intermedia: los servicios existen y generan alguna percepción positiva, pero no alcanzan a convencer plenamente a los afiliados. Esta apreciación orienta a diseñar estrategias para aumentar la percepción de valor (mejorar difusión, ejemplificar casos de uso, ajustar montos o condiciones cuando sea posible).

Ilustración N°11 Gráfico N°6 nivel de información de los pensionados sobre beneficios y requisitos



Fuente: Elaboración Propia

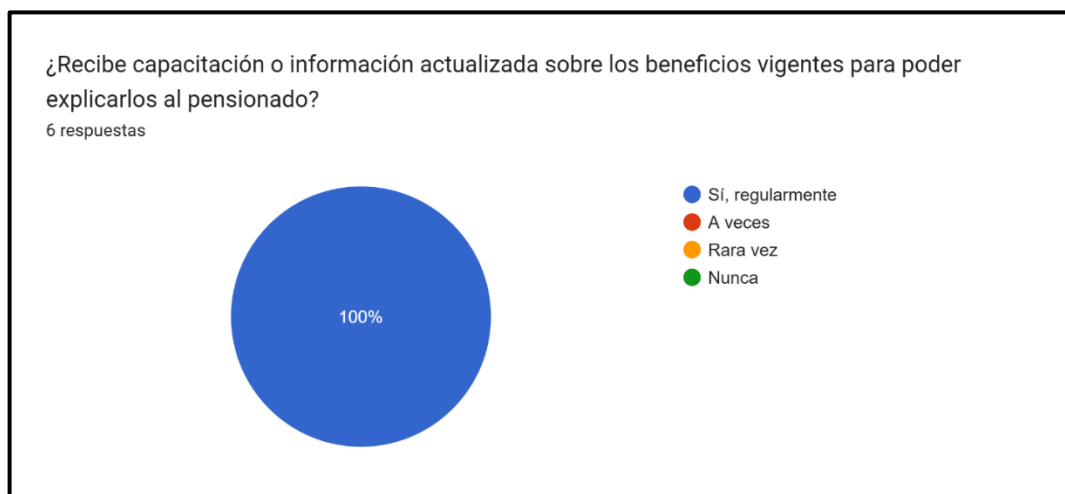
Tabla N°6 Nivel de información que poseen los pensionados sobre beneficios y requisitos antes de solicitar la desafiliación

¿Qué tan informados llegan los pensionados sobre los beneficios y requisitos antes de solicitar la desafiliación?	% Frecuencia	N° Encuestados
Medianamente informados	66,7	4
Poco informados	33,3	2
Total	100	6

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°6 y Gráfico N°6 se observa El 66,7% llega medianamente informado y un 33,3% poco informado en resumen ninguno llega muy informado. Esto confirma que el conocimiento es parcial o insuficiente. Gestionar este problema implica implementar materiales y momentos informativos previos al contacto crítico (por ejemplo campañas en días de pago de pensiones, talleres en sucursal, llamadas proactivas).

Ilustración N°12 Gráfico N°7 frecuencia con que los ejecutivos reciben capacitación sobre beneficios



Fuente: Elaboración Propia

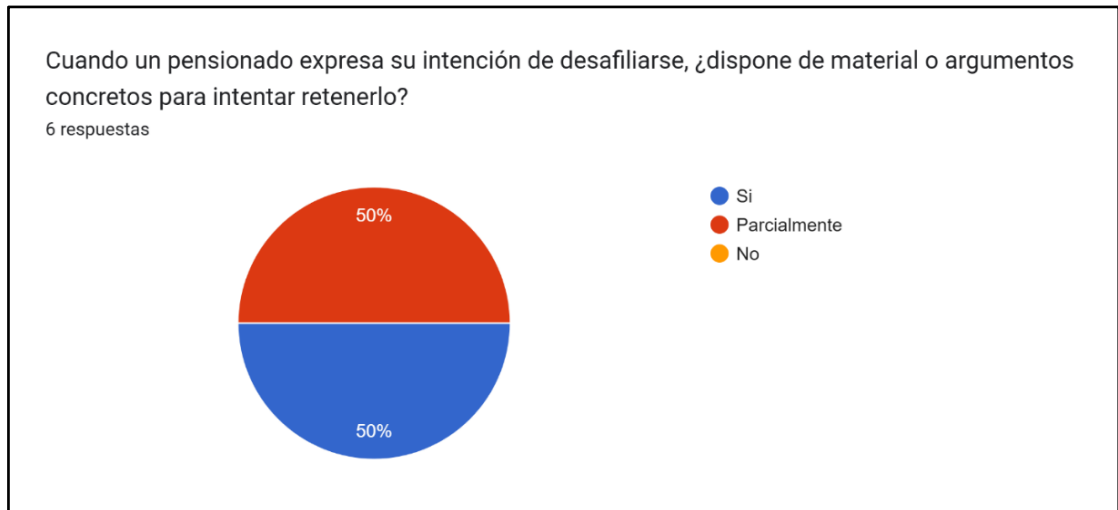
Tabla N°7 Frecuencia con que los ejecutivos reciben capacitación sobre beneficios

¿Recibe capacitación o información actualizada sobre los beneficios vigentes para poder explicarlos al pensionado?	% Frecuencia	N° Encuestados
Sí, regularmente	100	6
Total	100	6

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°7 y Gráfico N°7 se observa que todos los ejecutivos declaran recibir capacitación regular sobre beneficios. No obstante, al contrastar esto con la percepción de los pensionados (conocimiento parcial), surge una posible desconexión entre la formación recibida y su traducción en prácticas de comunicación efectiva. Esto sugiere revisar la calidad, el enfoque y la orientación práctica de las capacitaciones (más role-play, guiones, materiales de apoyo).

Ilustración N°13 Gráfico N°8 disponibilidad de materiales para la retención de pensionados



Fuente: Elaboración Propia

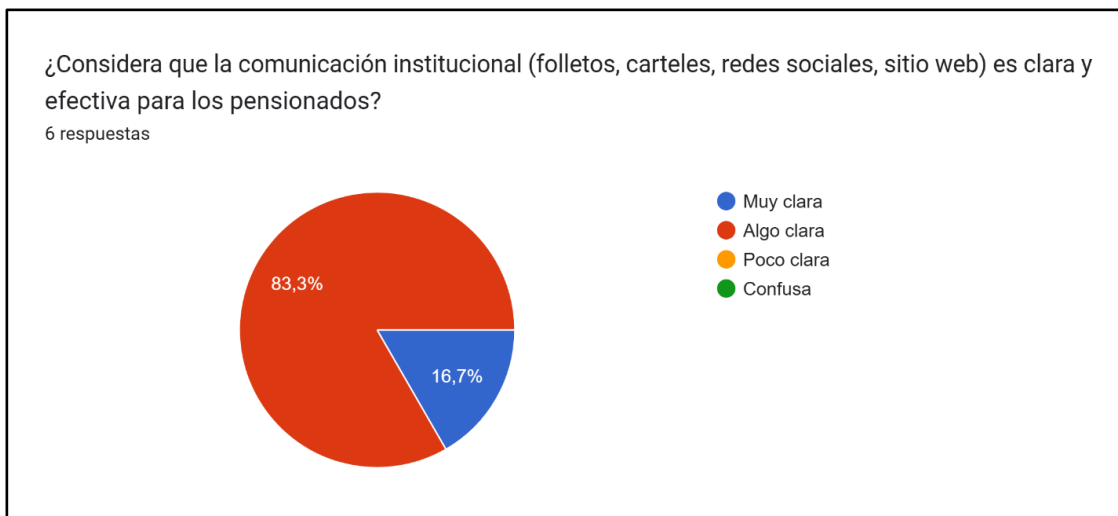
Tabla N°8 Disponibilidad de materiales para la retención de pensionados

Quando un pensionado expresa su intención de desafiliarse, ¿dispone de material o argumentos concretos para intentar retenerlo?	% Frecuencia	N° Encuestados
Si	50	3
Parcialmente	50	3
Total	100	6

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°8 y Gráfico N°8 se observa que el 50% de los ejecutivos dispone de materiales o argumentos concretos y el otro 50% solo parcialmente. Este resultado revela heterogeneidad en el soporte institucional disponible y en su acceso. Es imprescindible estandarizar un kit de retención (guía breve, argumentos, ejemplos de beneficios, pasos para reembolso) que esté siempre accesible durante la atención.

Ilustración N°14 Gráfico N°9 claridad y efectividad de la comunicación institucional



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°9 Claridad y efectividad de la comunicación institucional

¿Considera que la comunicación institucional (folletos, carteles, redes sociales, sitio web) es clara y efectiva para los pensionados?	% Frecuencia	N° Encuestados
Algo clara	83,3	5
Muy clara	16,7	1
Total	100	6

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°9 y Gráfico N°9 se observa que la mayoría un 83,3% califica la comunicación como “algo clara”, lo que evidencia un nivel aceptable pero mejorable. Solo el 16,7% la considera “muy clara”. Por tanto, existe margen para optimizar formatos, lenguaje y canales, privilegiando la accesibilidad para adultos mayores (fuentes grandes, lenguaje simple, ejemplos prácticos).

Ilustración N°15 Gráfico N°10 tiempo disponible para explicar beneficios durante la atención



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°10 Tiempo disponible para explicar beneficios durante la atención

¿Dispone del tiempo suficiente durante la atención para conversar con el pensionado y explicarle los beneficios de permanecer afiliado?	% Frecuencia	N° Encuestados
A veces	66,7	4
Si	33,3	2
Total	100	6

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°10 y Gráfico N°10 se observa que el 66,7% dispone de tiempo solo “a veces” para explicar en profundidad; el 33,3% sí dispone de tiempo suficiente. La limitación temporal es un factor operativo que reduce la capacidad de fidelización; por ello, se recomienda ajustar procesos (ejemplo: citas específicas para atención de pensionados, prolongar franjas horarias para atención preferente) y dotar de materiales escaneables que complementen la explicación verbal.

Ilustración N°16 Gráfico N°11 frecuencia con que los ejecutivos persuaden a pensionados para no desafiliarse



Fuente: Elaboración Propia

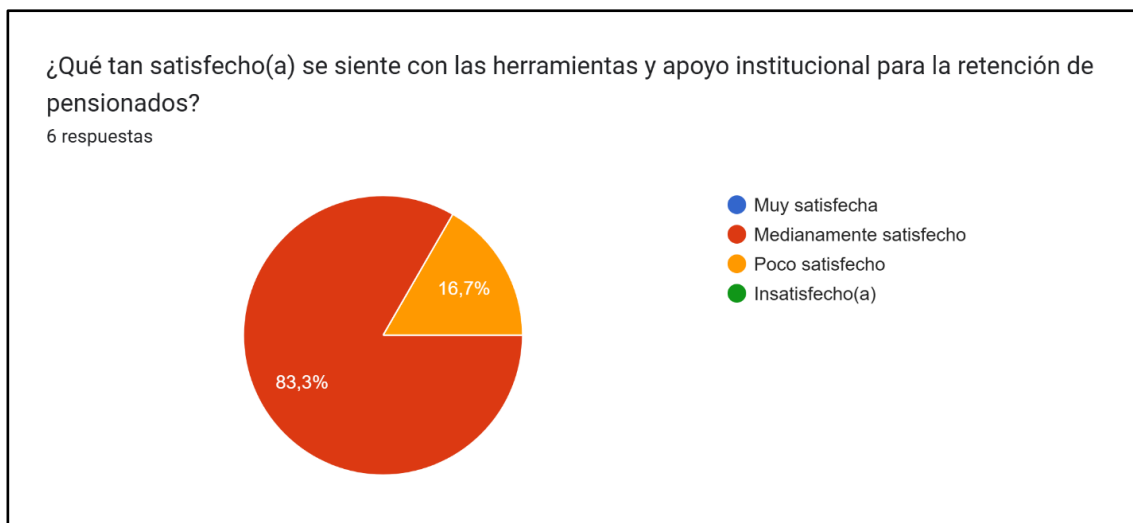
Tabla N°11 Frecuencia con que los ejecutivos persuaden a pensionados para no desafiliarse

¿Con qué frecuencia logra convencer a un pensionado de no desafiliarse?	% Frecuencia	N° Encuestados
Algunas veces	66,7	4
Rara vez	33,3	2
Total	100	6

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°11 y Gráfico N°11 se observa que un 66,7% algunas veces logra convencer a un pensionado de no desafiliarse y el 33,3% rara vez. Esto revela una eficacia moderada de las tácticas actuales. La evaluación sugiere implementar técnicas de persuasión específicas (argumentarios centrados en beneficios clave) y seguimiento post-contacto para mejorar tasas de retención.

Ilustración N°17 Gráfico N°12 satisfacción de los ejecutivos con las herramientas de retención



Fuente: Elaboración Propia

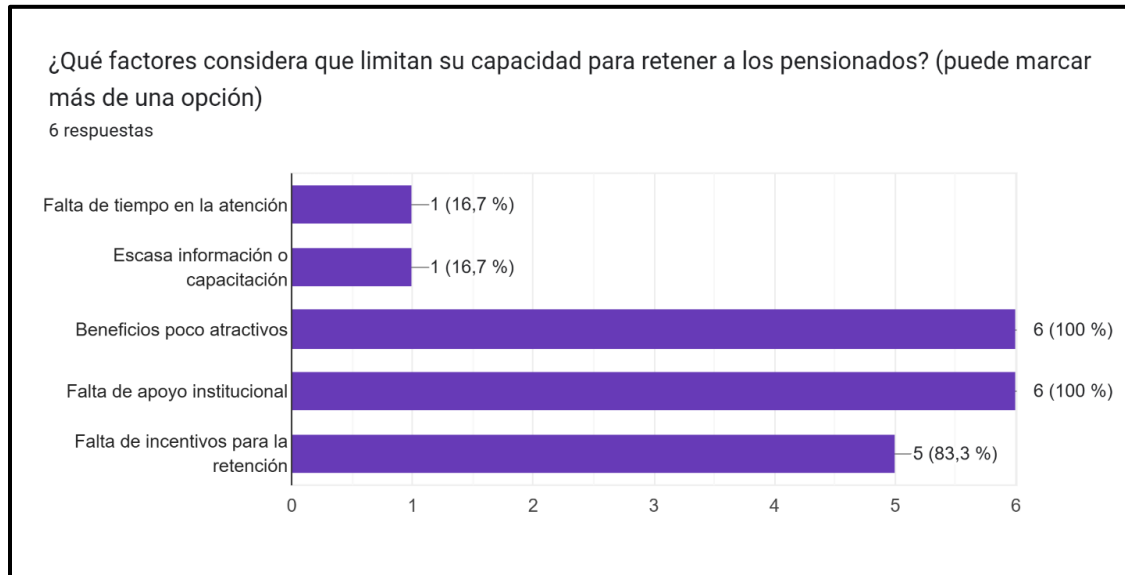
Tabla N°12 Satisfacción de los ejecutivos con las herramientas de retención

¿Qué tan satisfecho(a) se siente con las herramientas y apoyo institucional para la retención de pensionados?	% Frecuencia	N° Encuestados
Medianamente satisfecho	83,3	5
Poco satisfecho	16,7	1
Total	100	6

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°12 y Gráfico N°12 se observa que la mayoría se muestra medianamente satisfecho con un 83,3% y existe un ejecutivo con baja satisfacción 16,7%. Esto respalda la existencia de recursos, pero insuficientes o no uniformemente percibidos. Recomendación: mejora de materiales, retroalimentación continua y métricas que evidencien el impacto de las herramientas en la retención.

Ilustración N°18 Gráfico N°13 factores que limitan la capacidad de retención de los ejecutivos



Fuente: Elaboración Propia

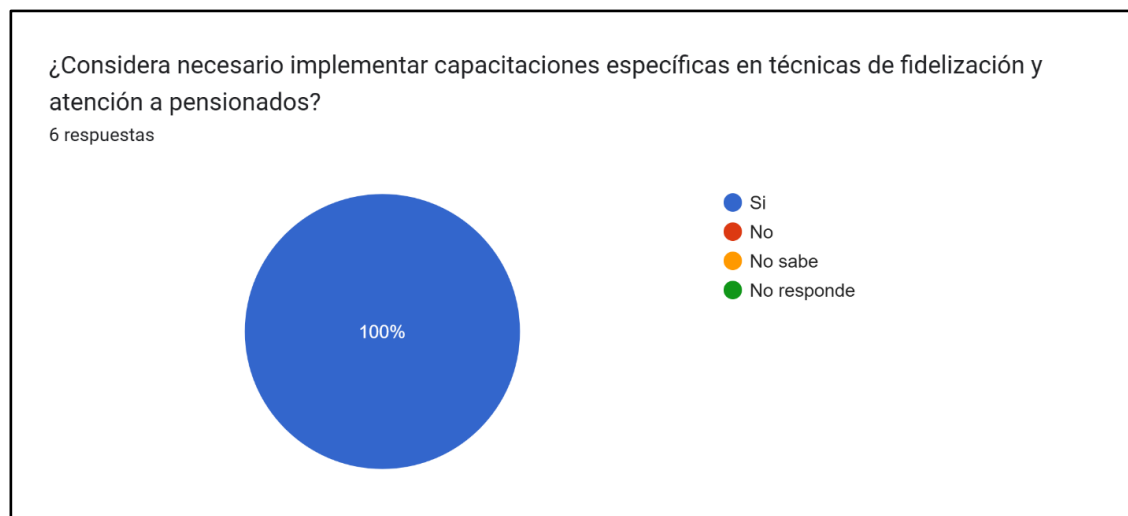
Tabla N°13 Factores que limitan la capacidad de retención de los ejecutivos

¿Qué factores considera que limitan su capacidad para retener a los pensionados? (puede marcar más de una opción)	% Frecuencia	N° Encuestados
Beneficios poco atractivos	100	6
Falta de apoyo institucional	100	6
Falta de incentivos para la retención	83,3	5
Falta de tiempo en la atención	16,7	1
Escasa información o capacitación	16,7	1
Total	100	6

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°13 y Gráfico N°13 se observa que los resultados muestran que beneficios poco atractivos y falta de apoyo institucional fueron seleccionados por la totalidad de los encuestados, indicando percepción de debilidad estructural. La alta frecuencia de “falta de incentivos” (83,3%) refuerza la necesidad de políticas internas de motivación. Los factores operativos (tiempo, capacitación) aparecen de forma menos recurrente, pero igualmente relevantes.

Ilustración N°19 Gráfico N°14 necesidad de capacitación en técnicas de fidelización



Fuente: Elaboración Propia

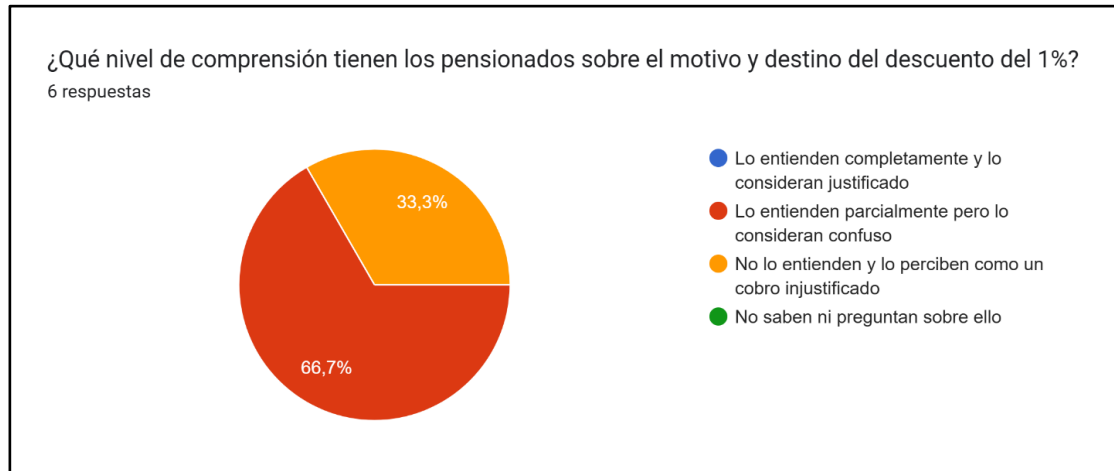
Tabla N°14 Necesidad de capacitación en técnicas de fidelización

¿Considera necesario implementar capacitaciones específicas en técnicas de fidelización y atención a pensionados?	% Frecuencia	N° Encuestados
Si	100	6
Total	100	6

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°14 y Gráfico N°14 se observa que los resultados muestran una unanimidad 100% que evidencia una necesidad claramente percibida de formación especializada. Ese consenso constituye una base sólida para diseñar e implementar un programa de capacitación en técnicas de retención, argumentación del valor y manejo de objeciones.

Ilustración N°20 Gráfico N°15 comprensión de los pensionados sobre el descuento del 1%



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°15 Comprensión de los pensionados sobre el descuento del 1%

¿Qué nivel de comprensión tienen los pensionados sobre el motivo y destino del descuento del 1%?	% Frecuencia	N° Encuestados
Lo entiende parcialmente, pero lo considera confuso	66,7	4
No lo entiende y lo percibe como un cobro injustificado	33,3	2
Total	100	6

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°15 y Gráfico N°15 se observa que un 66,7% de los ejecutivos sostienen que los pensionados lo entienden parcialmente (con confusión) y un 33,3% percibe que no lo entienden y lo consideran injustificado. Este resultado conecta directamente con la desafiliación por el 1% y apunta a la necesidad de campañas explicativas que detallen destino, mecanismos y beneficios concretos financiados por ese aporte.

Ilustración N°21 Gráfico N°16 comunicación de beneficios asociados al descuento del 1%



Fuente: Elaboración Propia

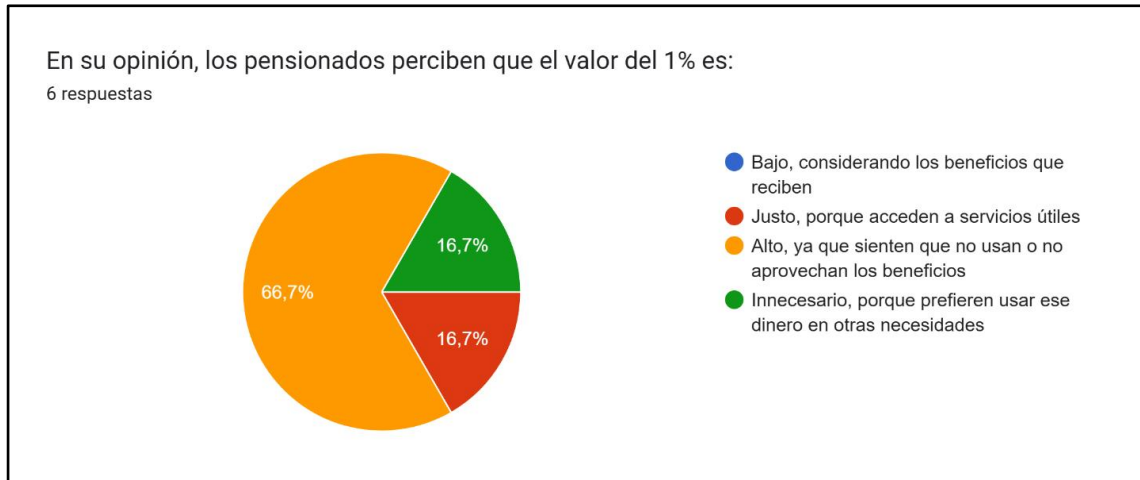
Tabla N°16 Comunicación de beneficios asociados al descuento del 1%

¿Cree que los beneficios asociados al descuento del 1% son suficientemente comunicados al pensionado?	% Frecuencia	N° Encuestados
Parcialmente, pero falta reforzar la información	100	6
Total	100	6

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°16 y Gráfico N°16 se observa que un 100% de los ejecutivos de atención de clientes, consideran que la comunicación sobre beneficios relacionados al 1% es insuficiente y requiere refuerzo. Este hallazgo valida la priorización de acciones comunicacionales focalizadas y repetidas para mejorar la comprensión y la aceptación del descuento.

Ilustración N°22 Gráfico N°17 valoración del descuento del 1% por parte de los pensionados



Fuente: Elaboración Propia

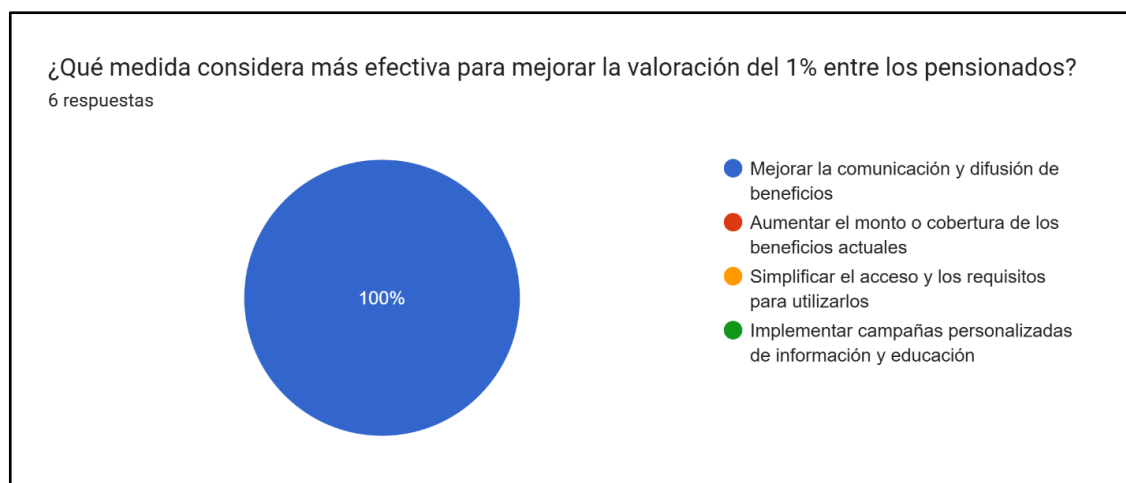
Tabla N°17 Valoración del descuento del 1% por parte de los pensionados

En su opinión, los pensionados perciben que el valor del 1% es:	% Frecuencia	N° Encuestados
Alto, ya que sienten que no lo usan o no aprovechan los beneficios	66,7	4
Justo, porque acceden a servicios útiles	16,7	1
Innecesario, porque prefieren usar ese dinero en otras necesidades	16,7	1
Total	100	6

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°17 y Gráfico N°17 se observa que la mayoría con un 66,7% percibe que los pensionados consideran el 1% alto por falta de aprovechamiento. Esto refuerza la necesidad de demostrar y facilitar el uso de beneficios como procesos de reembolso simplificados, campañas que ejemplifiquen ahorro real gracias a los beneficios).

Ilustración N°23 Gráfico N°18 medidas para mejorar la valoración del descuento del 1%



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°18 Medidas para mejorar la valoración del descuento del 1%

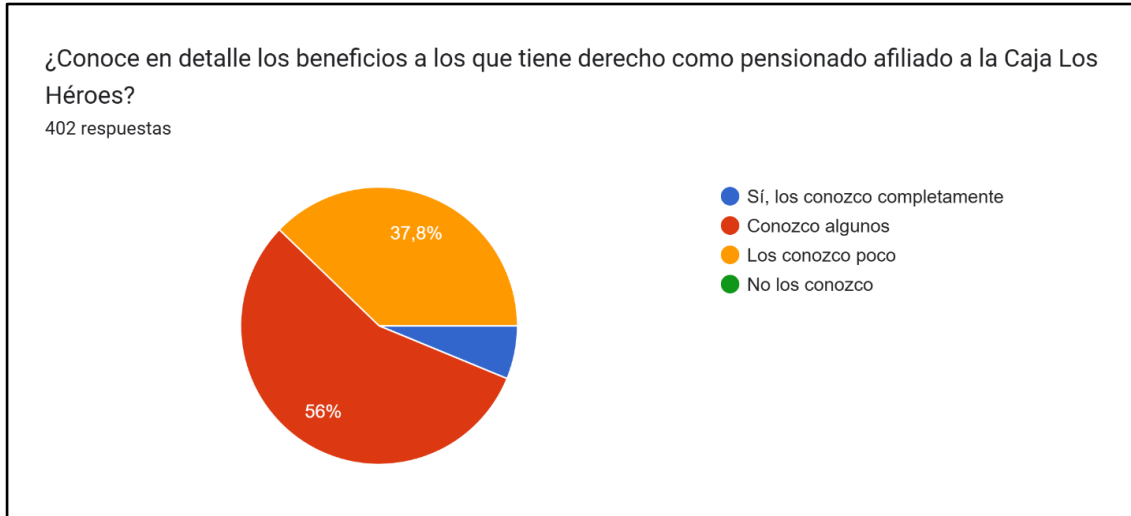
¿Qué medida considera más efectiva para mejorar la valoración del 1% entre los pensionados?	% Frecuencia	N° Encuestados
Mejorar la comunicación y difusión de los beneficios	100	6
Total	100	6

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°18 y Gráfico N°18, se aprecia que el 100% de los ejecutivos de atención considera que la medida más efectiva para mejorar la valoración del descuento del 1% entre los pensionados es fortalecer la comunicación y difusión de los beneficios. Este consenso absoluto evidencia la necesidad institucional de implementar estrategias comunicacionales más claras, accesibles y personalizadas, que permitan a los afiliados comprender el verdadero valor y destino del descuento. Los resultados reflejan, además, la percepción de los ejecutivos sobre la relevancia de una comunicación efectiva como herramienta clave para la fidelización y retención de los pensionados, así como para reforzar la transparencia y la confianza en la Caja Los Héroes.

### 5.3 Encuesta aplicada a afiliados pensionados de la Caja de Compensación Los Héroes Sucursal Copiapó

Ilustración N°24 Gráfico N°19 nivel de conocimiento de los pensionados sobre sus beneficios



Fuente: Elaboración propia

Tabla N°19 Nivel de conocimiento de los pensionados sobre sus beneficios

¿Conoce en detalle los beneficios a los que tiene derecho como pensionado afiliado a la Caja Los Héroes?	% Frecuencia	N° Encuestados
Conozco algunos	56	225
Los conozco pocos	37,8	152
Sí, los conozco completamente	6,2	25
Total	100	402

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°19 y Gráfico N°19 se observa que el 56% de los pensionados encuestados declara conocer algunos de los beneficios que ofrece la Caja de Compensación Los Héroes, mientras que un 37,8% afirma conocer pocos beneficios, y solo un 6,2% señala conocerlos completamente. Estos resultados reflejan un nivel limitado de conocimiento general sobre los beneficios institucionales, lo que puede incidir directamente en la percepción de valor y en la decisión de mantener la afiliación.

El bajo porcentaje de pensionados que manifiestan un conocimiento completo de los beneficios sugiere una brecha en la comunicación y difusión de la información, así como

una oportunidad de mejora en las estrategias de orientación y educación previsional. En este sentido, fortalecer las acciones de información clara y permanente podría contribuir a reducir la tasa de desafiliación y potenciar la fidelización de los afiliados a la Caja Los Héroos.

Ilustración N°25 Gráfico N°20 medios utilizados para informarse sobre beneficios y programas



Fuente: Elaboración propia

Tabla N°20 Medios utilizados para informarse sobre beneficios y programas

¿Cómo se informa habitualmente sobre los beneficios y programas de la Caja Los Héroos?	% Frecuencia	N° Encuestados
En sucursales con ejecutivos	76,5	305
Por otros pensionados o familiares	17,7	71
A través de la página web	5,7	23
No recibo información	0,5	2
Total	100	401

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°20 y Gráfico N°20 se evidencia que el 76,5% de los pensionados encuestados se informa sobre los beneficios y programas de la Caja Los Héroos directamente en las sucursales, a través de los ejecutivos de atención, mientras que un 17,7% obtiene información por medio de otros pensionados o familiares, y un 5,7% utiliza

la página web institucional como fuente de consulta. Finalmente, un 0,5% declara no recibir información sobre los beneficios disponibles.

Estos resultados demuestran que el canal presencial continúa siendo el principal medio de comunicación institucional, reflejando la relevancia del contacto directo en la relación con los pensionados. Sin embargo, el bajo porcentaje de uso de medios digitales sugiere la existencia de una brecha tecnológica y comunicacional, que podría limitar el acceso oportuno a la información.

Por consiguiente, se recomienda que la Caja Los Héroes fortalezca sus canales digitales de difusión como la página web y redes sociales y promueva una estrategia de comunicación multicanal que complemente la atención presencial. Ello permitiría ampliar el alcance informativo, mejorar la experiencia del afiliado y contribuir a reducir las desafilaciones motivadas por desconocimiento o desinformación sobre los beneficios institucionales.

Ilustración N°26 Gráfico N°21 percepción de claridad y oportunidad en la comunicación institucional



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°21 Percepción de claridad y oportunidad en la comunicación institucional

¿Considera que la comunicación de la Caja Los Héroes es clara y oportuna?	% Frecuencia	N° Encuestados
A veces	76,6	307
Rara vez	17,5	70
Siempre	6	24
Total	100	401

Fuente: Elaboración Propia

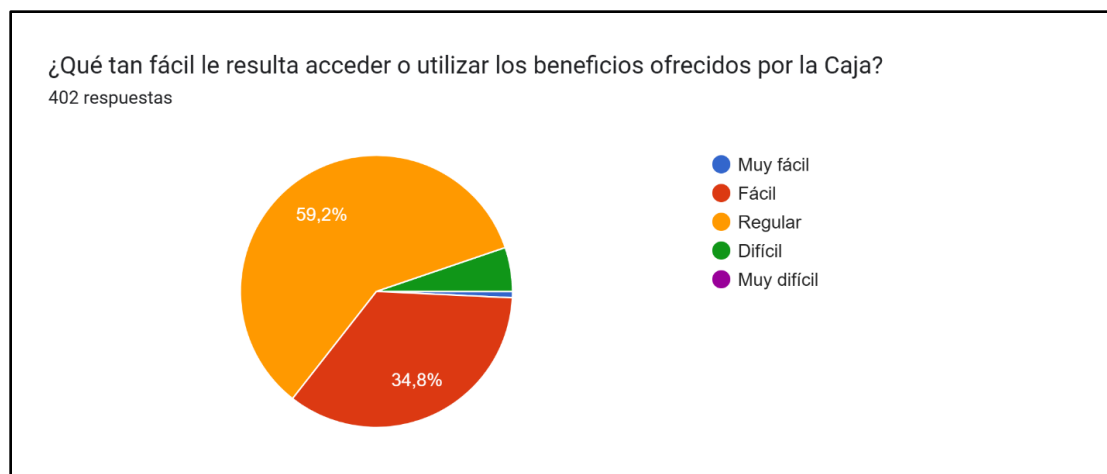
En la Tabla N°21 y Gráfico N°21 se observa que el 76,6% de los pensionados encuestados considera que la comunicación de la Caja Los Héroes es clara y oportuna solo a veces, mientras que un 17,5% opina que esto ocurre rara vez y apenas un 6% percibe que la comunicación es siempre clara y oportuna.

Estos resultados revelan una percepción general de insuficiencia en los procesos comunicacionales, evidenciando que la información institucional no siempre llega de manera comprensible, oportuna ni constante a los pensionados. Tal situación puede generar confusión respecto a los beneficios, requisitos o procedimientos de afiliación, contribuyendo indirectamente al fenómeno de desafiliación.

El alto porcentaje de respuestas que indican una comunicación “a veces” clara y oportuna sugiere la necesidad de fortalecer la estrategia de comunicación interna y externa de la institución. Resulta fundamental implementar mecanismos de difusión más directos, simples y continuos, adaptados al perfil del público pensionado, que generalmente requiere información más personalizada y accesible.

Por lo tanto, se recomienda que la Caja Los Héroes refuerce sus canales informativos presenciales y digitales, asegurando mensajes consistentes y oportunos, con lenguaje claro y ejemplos prácticos. Una comunicación más efectiva podría mejorar la percepción institucional, aumentar la confianza y, en consecuencia, disminuir las tasas de desafiliación entre los pensionados.

Ilustración N°27 Gráfico N°22 facilidad para acceder y utilizar los beneficios ofrecidos



Fuente: Elaboración propia

Tabla N°22 Facilidad para acceder y utilizar los beneficios ofrecidos

¿Qué tan fácil le resulta acceder o utilizar los beneficios ofrecidos por la Caja?	% Frecuencia	N° Encuestados
Regular	59,2	238
Fácil	34,8	140
Difícil	5,2	21
Muy fácil	0,7	3
Total	100	402

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°22 y Gráfico N°22 se observa que un 59,2% de los pensionados encuestados considera que acceder o utilizar los beneficios de la Caja Los Héroes resulta regular, mientras que un 34,8% lo califica como fácil, y solo un 0,7% señala que es muy fácil. Por otro lado, un 5,2% manifiesta que le resulta difícil acceder o hacer uso de dichos beneficios.

Estos resultados evidencian que, aunque existe una proporción significativa de usuarios que logra acceder a los beneficios sin mayores inconvenientes, la mayoría percibe dificultades moderadas en el proceso. Esto puede deberse a trámites administrativos complejos, falta de información clara, o limitaciones en la orientación personalizada

durante la atención, factores que pueden influir negativamente en la experiencia del pensionado.

La prevalencia de respuestas que califican el acceso como “regular” sugiere la necesidad de optimizar los procedimientos de atención y simplificar los requisitos de acceso a los beneficios. En particular, la institución debería fortalecer los canales de apoyo presencial y digital, asegurando una experiencia de usuario más eficiente, comprensible y accesible.

Asimismo, se recomienda implementar capacitaciones periódicas al personal de atención para reforzar sus competencias en orientación al cliente, así como modernizar las plataformas digitales con interfaces más intuitivas. Estas acciones no solo facilitarían el acceso a los beneficios, sino que también contribuirían a aumentar la satisfacción y fidelización de los pensionados, reduciendo así los índices de desafiliación en la sucursal Copiapó.

Ilustración N°28 Gráfico N°23 nivel de satisfacción con el trato y atención del personal



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°23 Nivel de satisfacción con el trato y atención del personal

¿Qué tan satisfecho(a) está con el trato y atención recibida por parte del personal de la Caja Los Héroes?	% Frecuencia	N° Encuestados
Satisfecho	78,4	315
Muy satisfecho	16,9	68
Poco satisfecho	4	16
Insatisfecho	0,7	3
Total	100	402

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°23 y Gráfico N°23 se observa que un 78,4% de los pensionados encuestados declara sentirse satisfecho con el trato y atención recibida por parte del personal de la Caja Los Héroes, mientras que un 16,9% manifiesta estar muy satisfecho, sumando ambos grupos una valoración positiva del 95,3%. Por el contrario, solo un 4% se declara poco satisfecho y un 0,7% manifiesta estar insatisfecho con la atención otorgada.

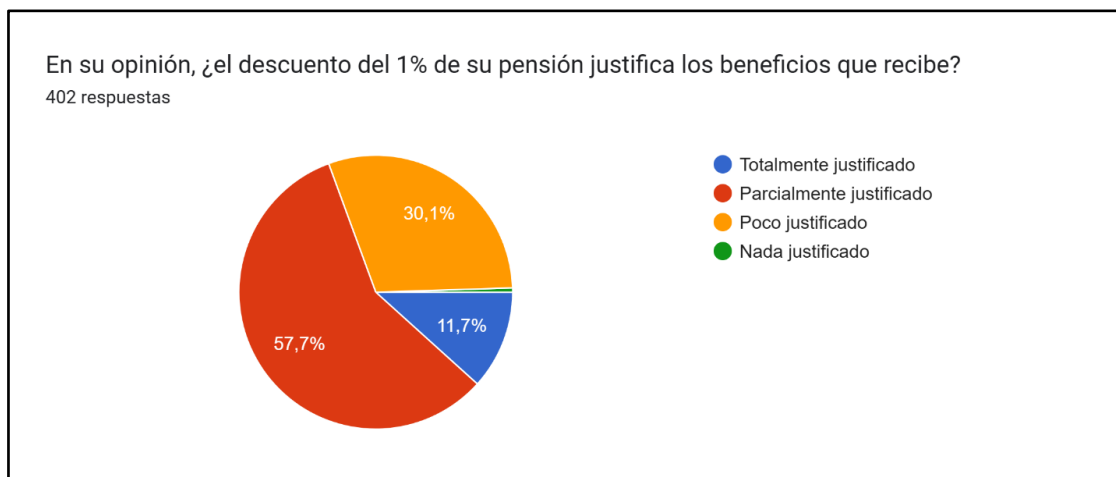
Estos resultados reflejan un alto nivel de satisfacción general entre los pensionados, lo cual evidencia la eficiencia, amabilidad y disposición del personal de atención en el cumplimiento de sus funciones. El trato cordial y la cercanía con el afiliado son aspectos clave que fortalecen la imagen institucional y fomentan la fidelización dentro del sistema de beneficios de la Caja.

Sin embargo, la existencia de un pequeño porcentaje de usuarios con percepciones negativas sugiere la conveniencia de mantener programas de capacitación continúa enfocados en la calidad del servicio, comunicación empática y resolución efectiva de problemas. Estas acciones permitirían consolidar los estándares de atención y garantizar una experiencia positiva para todos los pensionados, independientemente de su nivel de conocimiento o frecuencia de uso de los beneficios.

En síntesis, los datos permiten inferir que la atención personalizada y el compromiso del personal constituyen factores determinantes en la satisfacción de los afiliados y, por ende, en su decisión de permanecer en la institución. Fortalecer este ámbito contribuiría a

reducir las tasas de desafiliación y reforzar el vínculo de confianza entre la Caja Los Héroes y sus pensionados.

Ilustración N°29 Gráfico N°24 justificación percibida del descuento del 1% de la pensión



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°24 Justificación percibida del descuento del 1% de la pensión

En su opinión, ¿el descuento del 1% de su pensión justifica los beneficios que recibe?	% Frecuencia	N° Encuestados
Parcialmente justificado	57	232
Poco justificado	30,1	121
Totalmente justificado	11,7	47
Nada justificado	0,5	2
Total	100	402

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°24 y Gráfico N°24 se observa que un 57% de los pensionados encuestados considera que el descuento del 1% de su pensión está parcialmente justificado por los beneficios que recibe, mientras que un 30,1% opina que dicho descuento está poco justificado. Solo un 11,7% de los consultados estima que el descuento está totalmente justificado, y un 0,5% manifiesta que no se justifica en absoluto.

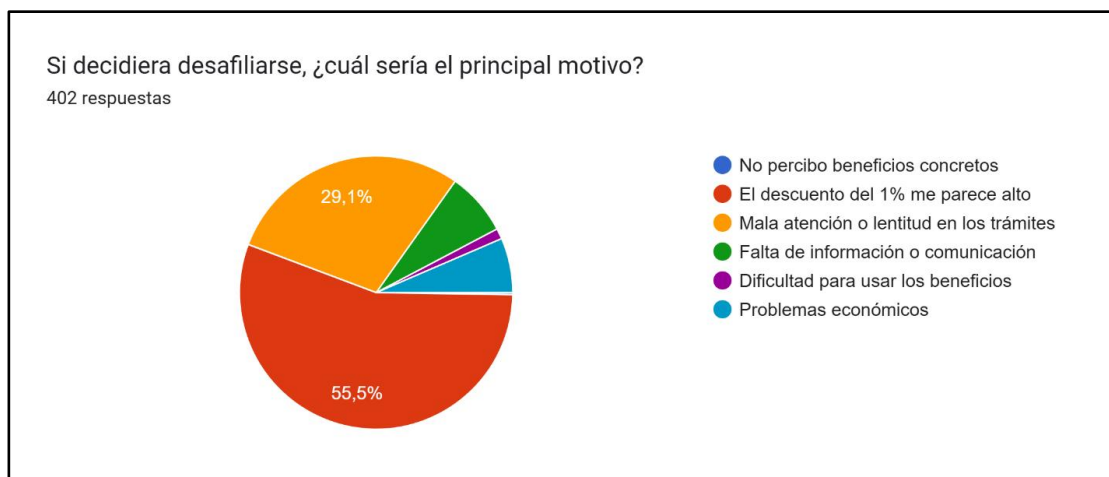
Estos resultados evidencian que la mayoría de los pensionados percibe una relación intermedia entre el aporte que realiza y los beneficios que obtiene, lo que sugiere que, si bien reconocen cierto valor en los servicios ofrecidos por la Caja, existe una percepción generalizada de que los beneficios no compensan completamente el descuento efectuado en la pensión.

La baja proporción de quienes consideran que el descuento está totalmente justificado (11,7%) refleja una necesidad institucional de revisar la pertinencia, alcance y comunicación de los beneficios otorgados, con el fin de que los afiliados perciban un mayor retorno o utilidad en comparación con el aporte mensual que realizan. Asimismo, el 30,1% que considera el descuento “poco justificado” evidencia una posible brecha entre las expectativas de los pensionados y la oferta efectiva de servicios.

En este sentido, fortalecer la difusión de los beneficios, transparentar su impacto real y ajustar las prestaciones a las necesidades actuales de los afiliados podría contribuir a mejorar la valoración global del descuento. Además, estrategias de comunicación más personalizadas y testimoniales podrían favorecer la comprensión del valor agregado que ofrece la Caja.

En síntesis, los datos sugieren que, aunque existe un reconocimiento parcial de la justificación del descuento, predomina una percepción de insuficiencia respecto a los beneficios recibidos. Por tanto, se recomienda reforzar la relación costo-beneficio percibida por los pensionados, lo que permitiría aumentar la satisfacción, la confianza y la legitimidad del sistema de descuento en la Caja Los Héroes.

Ilustración N°30 Gráfico N°25 motivos principales para la desafiliación de pensionados



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°25 Motivos principales para la desafiliación de pensionados

Si decidiera desafiliarse, ¿cuál sería el principal motivo?	% Frecuencia	N° Encuestados
El descuento del 1% me parece alto	55	223
Mala atención o lentitud en los trámites	29,1	117
Falta de información o comunicación	7,5	30
Problemas económicos	6,5	26
Dificultad para usar los beneficios	1,2	5
Total	100	401

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°25 y Gráfico N°25 se observa que, ante la posibilidad de desafiliarse, el 55% de los pensionados señala que lo haría porque considera alto el descuento del 1% de su pensión, constituyéndose este como el motivo más mencionado. En segundo lugar, un 29,1% indica que la mala atención o la lentitud en los trámites sería la principal causa para tomar esa decisión. Por su parte, un 7,5% menciona la falta de información o comunicación, un 6,5% alude a problemas económicos personales, y solo un 1,2% declara que se desafiliaría por dificultad para usar los beneficios.

Estos resultados permiten inferir que, si bien la mayoría de los pensionados continúa afiliado, existe una percepción económica crítica respecto al descuento del 1%, que podría transformarse en un factor de riesgo para la fidelización. Es decir, más de la mitad de los

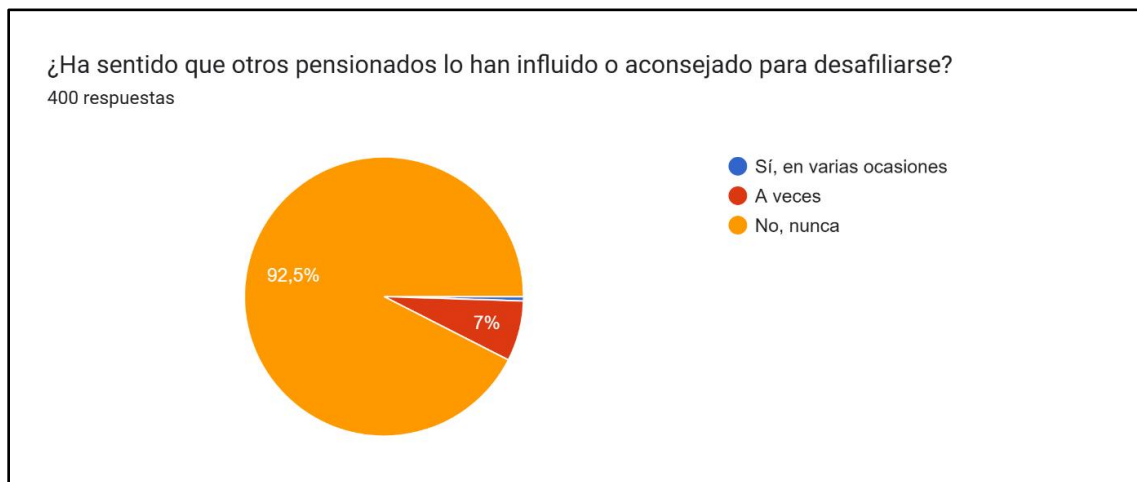
encuestados considera que el aporte actual no se compensa completamente con los beneficios que reciben, lo que se alinea con los hallazgos previos sobre la valoración parcial del descuento.

Asimismo, el hecho de que casi tres de cada diez pensionados (29,1%) mencionen la atención o lentitud en los trámites como motivo potencial de desafiliación, evidencia que la experiencia en los servicios presenciales y administrativos también influye fuertemente en la permanencia institucional. La falta de información o comunicación (7,5%) refuerza la necesidad de mejorar la difusión y orientación sobre los beneficios disponibles, ya que una comunicación poco efectiva puede generar desconocimiento y desvalorización del aporte realizado.

En menor medida, los motivos asociados a problemas económicos (6,5%) y dificultades en el uso de beneficios (1,2%) indican que existen grupos específicos de pensionados que enfrentan barreras externas o tecnológicas que limitan su aprovechamiento de los servicios, lo cual podría abordarse mediante programas de acompañamiento y educación previsional.

En síntesis, los datos evidencian que la razón económica el descuento del 1% es el principal factor hipotético de desafiliación, seguida de aspectos relacionados con la calidad del servicio y la comunicación institucional. En consecuencia, se recomienda revisar la percepción de equidad entre el descuento y los beneficios otorgados, fortalecer la atención al usuario y optimizar la difusión informativa, a fin de consolidar la confianza y la lealtad de los pensionados hacia la Caja Los Héroes.

Ilustración N°31 Gráfico N°26 influencia de otros pensionados en la decisión de desafiliación



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°26 Influencia de otros pensionados en la decisión de desafiliación

¿Ha sentido que otros pensionados lo han influido o aconsejado para desafilarse?	% Frecuencia	N° Encuestados
No nunca	92,5	370
A veces	7	28
Sí, en varias ocasiones	2	0,5
Total	100	400

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°26 y Gráfico N°26 se aprecia que la gran mayoría de los pensionados encuestados, equivalente al 92,5%, declara no haber recibido ningún tipo de influencia o consejo de otros pensionados para desafilarse de la Caja de Compensación Los Héroes. Un 7% manifiesta que esto ha ocurrido en algunas ocasiones, mientras que solo un 0,5% reconoce haber sido influido de manera reiterada por otros afiliados en su decisión.

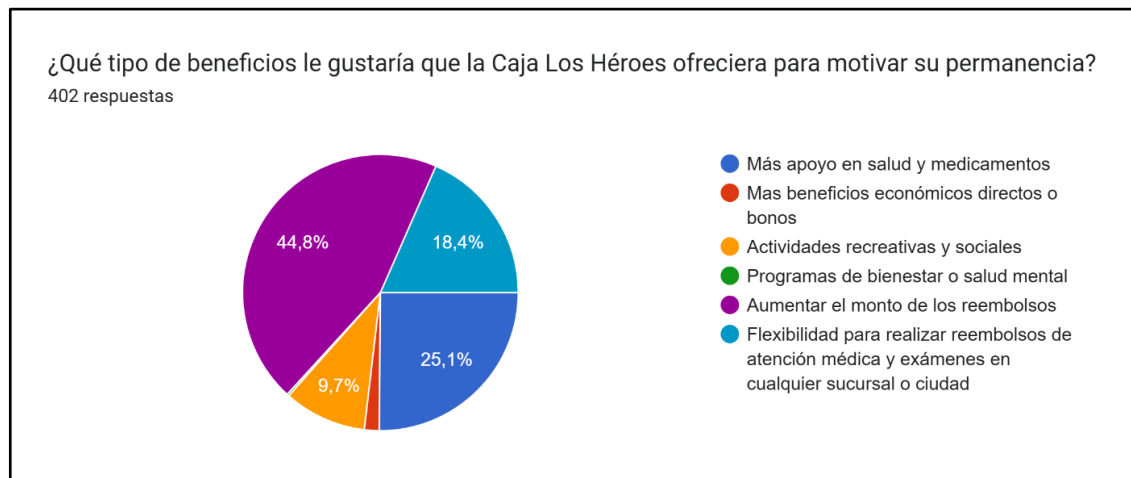
Estos resultados evidencian que la desafiliación de los pensionados no responde, en la mayoría de los casos, a presiones externas o a una influencia directa de sus pares, sino más bien a factores personales y percepciones individuales sobre el valor, utilidad o comprensión de los beneficios ofrecidos por la institución.

El bajo nivel de influencia entre pensionados puede interpretarse como un indicador de autonomía en la toma de decisiones, lo que refuerza la idea de que las causas de la desafiliación están vinculadas principalmente con aspectos internos de la experiencia del usuario, como la percepción del descuento del 1%, la comunicación institucional, la facilidad de acceso a beneficios o la valoración del servicio recibido.

Sin embargo, el 7,5% que declara haber recibido alguna forma de recomendación o comentario negativo evidencia la existencia de una transmisión informal de opiniones entre los pensionados, la cual, aunque minoritaria, puede afectar la reputación institucional y generar efectos multiplicadores en la percepción general del servicio.

Por tanto, resulta recomendable que la Caja Los Héroes refuerce sus estrategias comunicacionales y de fidelización, fomentando espacios de información positiva y experiencias compartidas de satisfacción, con el objetivo de convertir la voz del pensionado en un canal de promoción y confianza más que en un vehículo de desmotivación o duda frente a la afiliación.

Ilustración N°32 Gráfico N°27 beneficios preferidos para incentivar la permanencia



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°27 Beneficios preferidos para incentivar la permanencia

¿Qué tipo de beneficios le gustaría que la Caja Los Héroes ofreciera para motivar su permanencia?	% Frecuencia	N° Encuestados
Aumentar el monto de los reembolsos	44,8	180
Más apoyo en salud y medicamentos	25,1	101
Flexibilidad para realizar reembolsos de atención médica y medicamentos en cualquier sucursal o ciudad	18,4	74
Actividades recreativas y sociales	9,7	39
Más beneficios económicos directos o bonos	1,7	7
Total	100	401

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°27 y Gráfico N°27 se observa que el 44,8% de los pensionados encuestados considera prioritario que la Caja Los Héroes aumente el monto de los reembolsos como principal medida para incentivar su permanencia. En segundo lugar, un 25,1% manifiesta interés en recibir mayor apoyo en salud y medicamentos, lo que refleja la relevancia que los pensionados asignan a las prestaciones vinculadas al bienestar y al acceso a servicios médicos.

Asimismo, un 18,4% de los encuestados sugiere implementar mayor flexibilidad para realizar reembolsos en cualquier sucursal o ciudad, lo cual evidencia la existencia de barreras geográficas y administrativas que dificultan el uso oportuno de los beneficios. Esta respuesta se alinea con observaciones previas recogidas en el estudio, donde los pensionados expresaron frustración por los límites territoriales en los procesos de reembolso, especialmente en casos de atención médica fuera de su localidad de residencia.

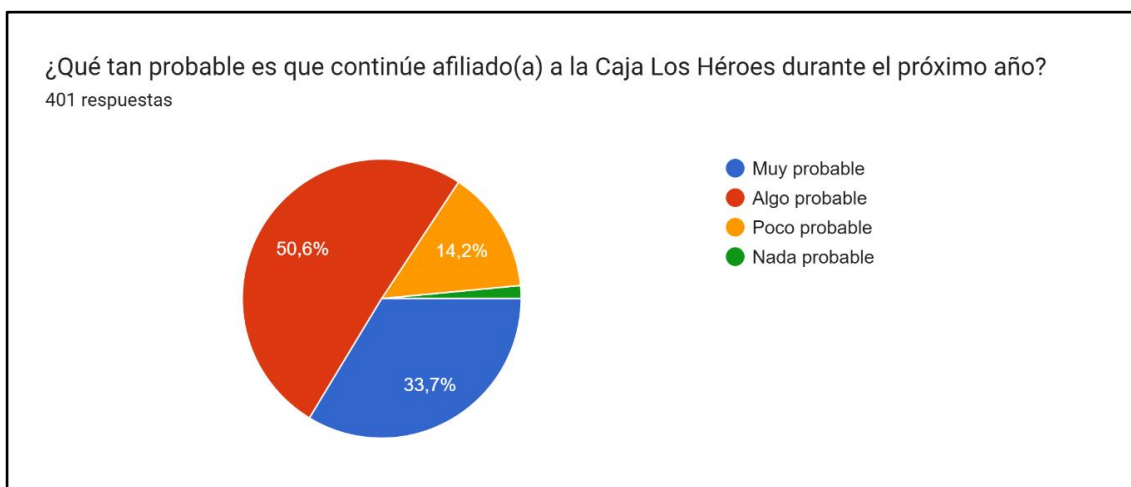
Por otra parte, un 9,7% plantea interés en contar con actividades recreativas y sociales, lo que sugiere la necesidad de fortalecer los espacios de participación comunitaria y vinculación emocional con la institución. Finalmente, un 1,7% solicita mayores beneficios económicos directos o bonos, lo que indica que, aunque los incentivos monetarios son valorados, no constituyen el principal factor motivacional para la permanencia.

En términos generales, los resultados permiten inferir que los pensionados valoran principalmente los beneficios tangibles y funcionales relacionados con la salud, el

reembolso y la atención, por sobre los aspectos recreativos o complementarios. Esto refleja una orientación pragmática de las necesidades del segmento, donde la percepción de utilidad y facilidad en el acceso a los beneficios resulta determinante para mantener la afiliación.

Se sugiere que la Caja Los Héroes considere ajustar su política de beneficios hacia una oferta más flexible y adaptada a las condiciones reales de los pensionados, reforzando los mecanismos de reembolso, la cobertura territorial y los programas de salud preventiva. De este modo, se podrían reducir los niveles de desafiliación y fortalecer la fidelización de los beneficiarios, al alinear la oferta institucional con las expectativas y necesidades efectivamente expresadas por su público objetivo.

Ilustración N°33 Gráfico N°28 probabilidad de continuar afiliado durante el próximo año



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°28 Probabilidad de continuar afiliado durante el próximo año

¿Qué tan probable es que continúe afiliado(a) a la Caja Los Héroes durante el próximo año?	% Frecuencia	N° Encuestados
Algo probable	50,6	203
Muy probable	33,7	135
Poco probable	14,2	57
Nada probable	1,5	6
Total	100	401

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°28 y Gráfico N°28 se observa que un 50,6% de los pensionados encuestados considera “algo probable” continuar afiliado a la Caja Los Héroes durante el próximo año, mientras que un 33,7% manifiesta que es “muy probable” mantener su afiliación. En conjunto, estos dos grupos representan un 84,3% del total de encuestados, lo que refleja una predisposición mayoritariamente favorable hacia la permanencia institucional.

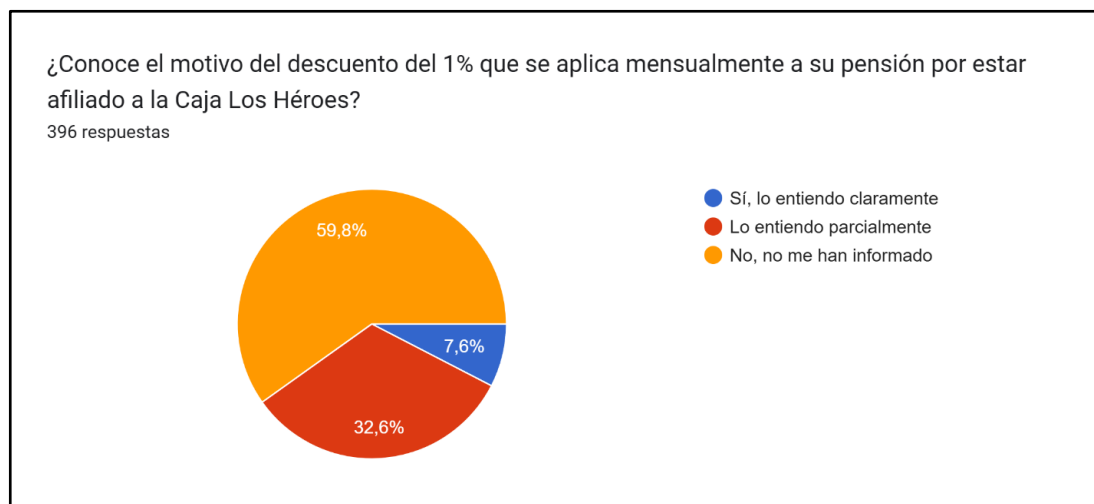
Por otro lado, un 14,2% de los pensionados declara que es “poco probable” seguir afiliado, y un 1,5% indica que es “nada probable”, evidenciando un segmento minoritario con una percepción crítica o desvinculada respecto a los beneficios y servicios otorgados por la Caja.

Estos resultados permiten inferir que, si bien existe una tendencia general a la permanencia, todavía persiste un grupo que mantiene dudas o insatisfacción sobre la utilidad real de la afiliación, lo que podría derivar en futuras desafiliaciones si no se implementan medidas correctivas. Entre los factores que pueden incidir en esta incertidumbre destacan la limitada comunicación institucional, la poca claridad sobre los beneficios disponibles, y las restricciones en los procesos de reembolso y atención, aspectos detectados en otras secciones del estudio.

El hallazgo sugiere la necesidad de fortalecer las acciones de fidelización y retención, particularmente a través de una comunicación más efectiva y una oferta de beneficios ajustada a las expectativas de los pensionados. Implementar programas personalizados de información, acompañamiento y seguimiento post-beneficio podría contribuir a aumentar la percepción de valor y reforzar la continuidad de la afiliación.

En síntesis, la Caja Los Héroes mantiene una base sólida de afiliados con disposición a permanecer, sin embargo, el porcentaje de pensionados indecisos o con baja probabilidad de continuidad constituye un indicador relevante para la gestión institucional, ya que refleja oportunidades de mejora en la satisfacción, atención y fidelización de sus beneficiarios.

Ilustración N°34 Gráfico N°29 conocimiento sobre el motivo del descuento del 1%



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°29 Conocimiento sobre el motivo del descuento del 1%

¿Conoce el motivo del descuento del 1% que se aplica mensualmente a su pensión por estar afiliado a la Caja Los Héroes?	% Frecuencia	N° Encuestados
No, no me han informado	59,8	237
Lo entiendo parcialmente	32,6	129
Sí, lo entiendo claramente	7,6	30
Total	100	396

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°29 y Gráfico N°29 se aprecia que un 59,8% de los pensionados encuestados desconoce completamente el motivo del descuento del 1% que se aplica mensualmente a su pensión por concepto de afiliación a la Caja Los Héroes. A su vez, un 32,6% declara entenderlo solo de manera parcial, mientras que únicamente un 7,6% manifiesta comprenderlo con claridad.

Estos resultados evidencian una deficiencia significativa en los procesos de información y comunicación institucional, dado que más de nueve de cada diez pensionados no poseen un conocimiento pleno sobre el fundamento o destino de este descuento. Este nivel de

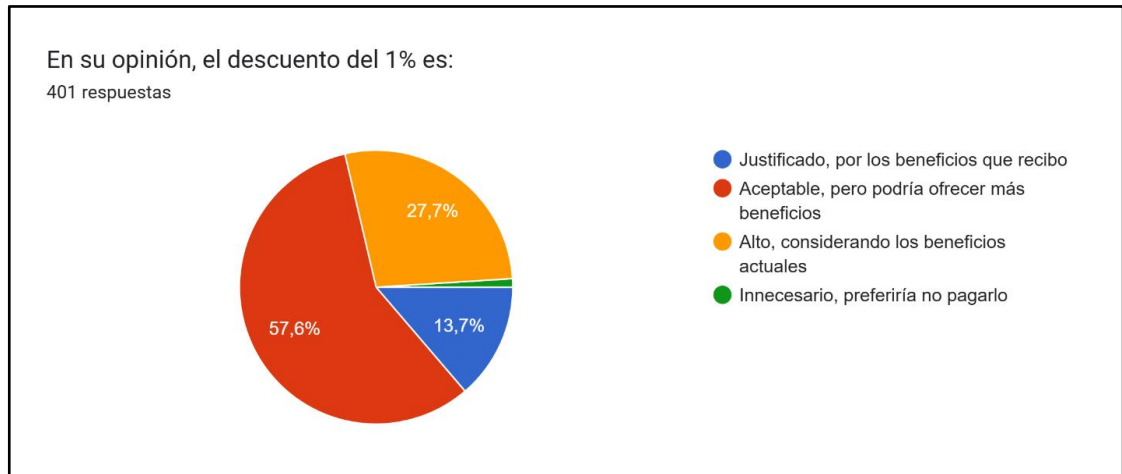
desconocimiento puede generar percepciones negativas o erróneas respecto al valor real de la afiliación, incrementando la desconfianza y la propensión a la desafiliación.

Esta situación refleja la necesidad urgente de fortalecer los canales de información directa, tanto al momento de la incorporación del pensionado como durante su permanencia en la institución. La falta de claridad sobre el uso y finalidad del descuento puede interpretarse como una brecha de comunicación interna, que afecta la transparencia y la percepción de beneficio tangible que los afiliados esperan recibir a cambio de su aporte mensual.

En este sentido, se recomienda la implementación de estrategias de educación previsional y comunicación efectiva, tales como folletos informativos, charlas presenciales o virtuales, y material audiovisual explicativo. Asimismo, los ejecutivos de atención deberían reforzar esta información en cada contacto con el afiliado, explicando con claridad el propósito del descuento y los beneficios que este financia.

En conclusión, los resultados de esta tabla ponen en evidencia una debilidad institucional en la gestión de la información hacia los afiliados, la cual incide directamente en la confianza, percepción de valor y permanencia de los pensionados en la Caja. Corregir esta falencia mediante una comunicación clara, accesible y permanente podría contribuir significativamente a reducir los niveles de desafiliación observados en la Sucursal Copiapó.

Ilustración N°35 Gráfico N°30 nivel de aceptación del descuento del 1% de la pensión



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°30 Nivel de aceptación del descuento del 1% de la pensión

En su opinión, el descuento del 1% es:	% Frecuencia	N° Encuestados
Aceptable, pero podría ofrecer más beneficios	57,6	231
Alto, considerando los beneficios actuales	27,7	111
Justificado, por los beneficios que recibo	13,7	55
Innecesario, preferiría no pagarlo	1	4
Total	100	401

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°30 y Gráfico N°30 se observa que un 57,6% de los pensionados considera que el descuento del 1% es aceptable, aunque estiman que la institución debería ofrecer una mayor cantidad de beneficios o de mejor calidad. Este grupo representa a más de la mitad de los encuestados, lo que refleja una aceptación moderada, pero con expectativas insatisfechas respecto al valor percibido del aporte.

Asimismo, un 27,7% de los participantes califica el descuento como alto, teniendo en cuenta los beneficios actualmente disponibles, lo que denota cierta inconformidad con la relación costo-beneficio percibida. En contraste, solo un 13,7% lo considera justificado, señalando una minoría plenamente satisfecha con los beneficios obtenidos a cambio del

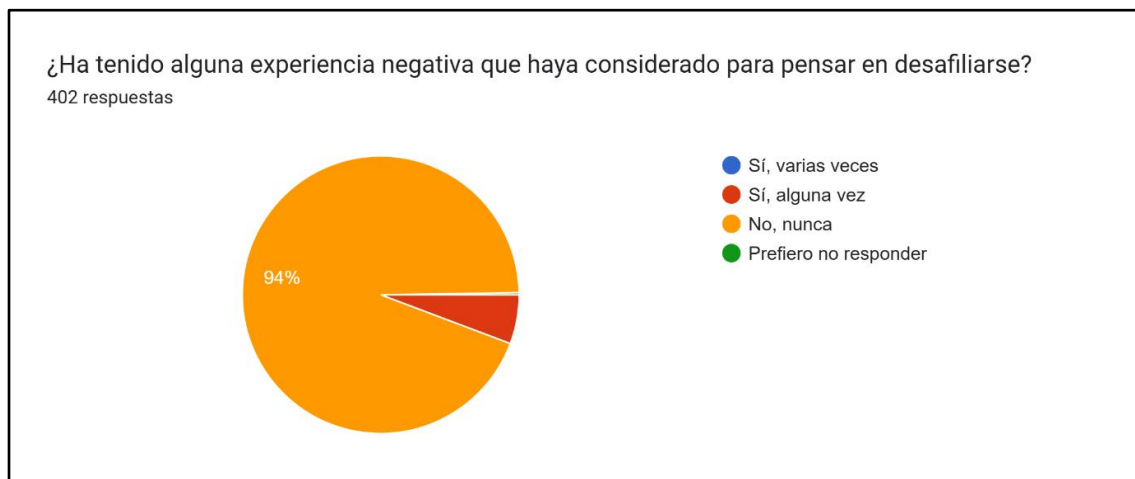
aporte mensual. Finalmente, un 1% manifiesta que el descuento es innecesario, prefiriendo no realizar dicho pago.

Desde una perspectiva analítica, estos resultados evidencian que la mayoría de los pensionados no rechaza el descuento en sí, sino que cuestiona el valor agregado que este les entrega. La percepción de que el 1% podría ser más útil si ofreciera mayores beneficios o cobertura más amplia sugiere una oportunidad estratégica para reforzar la propuesta de valor de la Caja Los Héroes.

Este hallazgo plantea la necesidad de revisar la estructura y comunicación de los beneficios asociados al descuento del 1%, con el fin de incrementar la satisfacción y fidelización de los afiliados. La falta de claridad y el bajo nivel de percepción de utilidad pueden derivar en un aumento del riesgo de desafiliación, especialmente entre quienes perciben el cobro como elevado o poco justificado.

Por consiguiente, se recomienda que la organización implemente campañas de información focalizadas, explicando el destino del descuento, los beneficios concretos que este financia, y las oportunidades que ofrece para mejorar la calidad de vida de los pensionados. Del mismo modo, ampliar la cobertura y diversificar los beneficios, especialmente en áreas sensibles como salud, medicamentos y apoyo económico, contribuiría a fortalecer la percepción de justicia y legitimidad del descuento.

Ilustración N°36 Gráfico N°31 experiencias negativas que motivan la desafiliación



Fuente: Elaboración propia

Tabla N°31 Experiencias negativas que motivan la desafiliación

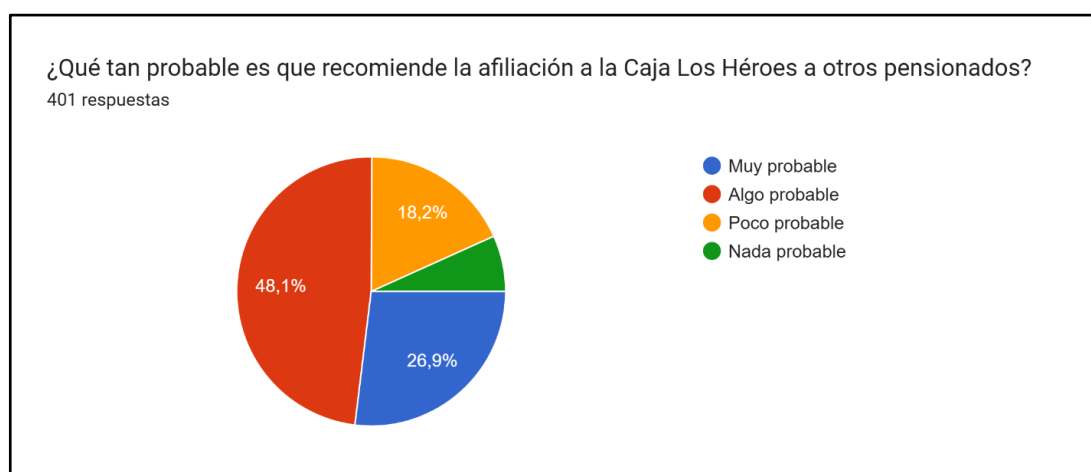
¿Ha tenido alguna experiencia negativa que haya considerado para pensar en desafiliarse?	% Frecuencia	N° Encuestados
No, nunca	94	378
Sí, alguna vez	5,7	23
Total	100	401

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°31 y Gráfico N°31 se observa que el 94,0% de los pensionados encuestados declara no haber tenido experiencias negativas que los llevaran a considerar su desafiliación de la Caja de Compensación Los Héroes. Por otro lado, un 5,7% de los encuestados manifiesta que sí ha experimentado alguna situación negativa que les hizo pensar en esta posibilidad.

Estos resultados reflejan un alto nivel de satisfacción general por parte de los pensionados afiliados, evidenciando que la mayoría mantiene una percepción positiva del servicio recibido por la institución. Sin embargo, el pequeño porcentaje de encuestados que manifestó haber tenido experiencias negativas, aunque reducido, no debe desestimarse, ya que puede representar focos de atención importantes para la mejora continua de los servicios y la prevención de posibles desafiliaciones futuras.

Ilustración N°37 Gráfico N°32 probabilidad de recomendar la afiliación a otros pensionados



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°32 Probabilidad de recomendar la afiliación a otros pensionados

¿Qué tan probable es que recomiende la afiliación a la Caja Los Héroes a otros pensionados?	% Frecuencia	N° Encuestados
Algo probable	48,1	193
Muy probable	26,9	108
Poco probable	18,2	73
Nada probable	6,7	27
Total	100	401

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°32 y Gráfico N°32 se aprecia que el 48,1% de los pensionados encuestados considera “algo probable” recomendar la afiliación a la Caja de Compensación Los Héroes a otros pensionados, mientras que un 26,9% indica que esta acción sería “muy probable”. En conjunto, estas dos categorías suman un 75% del total de participantes, lo que refleja una predisposición mayoritariamente positiva hacia la institución y su gestión.

Por otro lado, un 18,2% de los encuestados señala que sería “poco probable” recomendar la afiliación, y un 6,7% manifiesta que “nada probable” lo haría. Estos grupos, aunque minoritarios, representan un 24,9% de la muestra, lo que evidencia la existencia de un segmento de pensionados con niveles de satisfacción más bajos o percepciones críticas respecto al servicio recibido.

El análisis de estos resultados permite inferir que la imagen institucional de la Caja Los Héroes mantiene una valoración positiva predominante, sustentada en la confianza y la percepción de beneficios por parte de la mayoría de los afiliados. Sin embargo, la proporción de pensionados con menor disposición a recomendar la afiliación revela la necesidad de fortalecer estrategias de fidelización y comunicación, de modo que se refuercen los aspectos valorados y se aborden las posibles causas de descontento que podrían derivar, a largo plazo, en riesgos de desafiliación.

## CAPÍTULO VI

### Propuesta de mejora

La permanencia de los pensionados en la Caja de Compensación Los Héroes constituye un elemento central para la sostenibilidad institucional, la legitimidad social del modelo de protección y la consolidación de una oferta de beneficios que responda adecuadamente a las necesidades de la tercera edad. El diagnóstico desarrollado en la sucursal Copiapó evidenció tres factores críticos asociados al proceso de desafiliación: deficiencias en la comunicación institucional, baja percepción de valor de los beneficios y limitaciones en la atención al cliente derivadas del insuficiente desarrollo de competencias del personal. A estos elementos se suman brechas en la experiencia de usuario, dificultades administrativas y una escasa vinculación emocional entre la institución y sus afiliados.

En atención a dicha realidad, se presenta un Plan Estratégico Integral de Fidelización, orientado a mejorar el acceso a la información, optimizar la oferta de beneficios, fortalecer el rol del capital humano, simplificar la experiencia administrativa y consolidar una relación sostenible y cercana con los pensionados. Esta estrategia general responde al objetivo de incrementar la retención de afiliados, reforzando al mismo tiempo la satisfacción, confianza y sentido de pertenencia hacia la institución.

#### **6.1 Eje Estratégico de Comunicación Institucional y Educación del Pensionado**

El análisis realizado demuestra que solo un 6,2 % de los pensionados declara conocer completamente sus beneficios, mientras que un 76,6 % indica que la comunicación institucional es solo “a veces” clara y oportuna. Esta brecha informativa constituye un factor de riesgo para la permanencia y afecta directamente la valoración del descuento del 1 %. En respuesta, se propone la implementación de un Plan de Comunicación Integral adaptado al perfil del adulto mayor.

##### **6.1.1 Acciones estratégicas**

- Elaboración de material comunicacional en lenguaje simple e inclusivo, considerando características socioculturales del público objetivo.

- Difusión multicanal que integre atención presencial, ferias informativas, charlas, redes sociales, sitio web y mensajería personalizada.
- Desarrollo del programa Héroes Siempre Contigo, con charlas mensuales, un Día del Pensionado Informado y la entrega de un Manual del Pensionado en formato accesible.
- Implementación de un sistema permanente de retroalimentación mediante encuestas, entrevistas y buzones de sugerencias.
- Capacitación en comunicación empática para el personal de atención al cliente.

### **6.1.2 Resultados esperados**

- Aumento significativo del conocimiento completo de beneficios (meta: 40–50 % en el primer año).
- Mejora en la percepción de claridad y oportunidad de la comunicación institucional (meta: 50–60 % de evaluación siempre clara).
- Reducción de dudas y percepciones negativas asociadas al descuento del 1 %.

## **6.2 Eje Estratégico de Accesibilidad y Diferenciación de Beneficios**

El diagnóstico puso de manifiesto que la percepción de valor de los beneficios es limitada y que un elevado porcentaje de pensionados solicita mayores apoyos en salud, medicamentos y reembolsos. Para abordar dicha necesidad, se propone una estrategia basada en la equidad y la progresividad, favoreciendo la inclusión territorial y la fidelización de largo plazo.

### **6.2.1 Acciones propuestas**

- Revisión y actualización del portafolio de beneficios, priorizando prestaciones de alto impacto social en salud, medicamentos y apoyo económico.
- Simplificación de los procesos de reembolso, posibilitando su realización de forma presencial o digital en cualquier punto del país.

- Implementación del programa Pensionado Preferente Los Héroes, que incluye categorías escalonadas (Bronce, Plata, Oro y Diamante), con beneficios proporcionales a la antigüedad del afiliado.
- Establecimiento de convenios con farmacias locales, operativos de farmacia móvil, exámenes preventivos subvencionados y talleres de autocuidado orientados a la tercera edad.

### **6.2.2 Resultados esperados**

- Incremento en la percepción de utilidad y justicia del descuento mensual.
- Mayor retención de pensionados de mediana y larga trayectoria.
- Aumento en la utilización efectiva de los beneficios institucionales.

### **6.3 Eje Estratégico de Desarrollo del Capital Humano y Atención Centrada en el Pensionado**

El personal de atención es el principal punto de contacto entre la Caja y sus afiliados, por lo que su rol resulta determinante en la experiencia del pensionado. Para fortalecer dicho vínculo, se propone un Programa de Capacitación y Desarrollo por Competencias, basado en los enfoques de (Muñoz, 2015) y (Marrasé, 2017).

#### **6.3.1 Acciones propuestas**

- Diagnóstico de competencias mediante encuestas 360°, observaciones de desempeño y retroalimentación directa.
- Diseño de módulos formativos en comunicación empática, resolución de conflictos, fidelización, acompañamiento y atención centrada en personas mayores.
- Creación de la figura del Ejecutivo del Pensionado, un funcionario especializado en apoyar trámites y orientar de forma personalizada.
- Reconocimiento institucional a ejecutivos destacados en indicadores de retención y satisfacción.

### **6.3.2 Resultados esperados**

- Desarrollo de competencias comunicacionales y relacionales clave para la fidelización.
- Mejora en la experiencia del pensionado y en su percepción de calidad del servicio.
- Disminución de la desafiliación vinculada a experiencias negativas de atención.

### **6.4 Eje Estratégico de Experiencia del Usuario, Simplificación Administrativa y Accesibilidad**

La experiencia usuaria constituye un componente esencial de la fidelización. El diagnóstico evidenció dificultades en trámites y una percepción de burocracia excesiva, especialmente en procesos de reembolsos y uso de beneficios.

#### **6.4.1 Acciones estratégicas**

- Implementación de ventanillas preferenciales para pensionados, con horarios diferenciados y atención expedita.
- Simplificación de formularios, requisitos y procedimientos administrativos.
- Establecimiento de sistemas de acompañamiento, asistencia telefónica y apoyo operativo para personas con movilidad reducida.
- Digitalización progresiva con interfaces simples, manteniendo canales presenciales para quienes presentan brecha tecnológica.

#### **6.4.2 Resultados esperados**

- Mayor satisfacción con la experiencia de usuario.
- Incremento del uso efectivo de beneficios.
- Eliminación de la desafiliación motivada por obstáculos administrativos.

## **6.5 Eje Estratégico de Vinculación Emocional, Reconocimiento y Construcción de Comunidad**

La fidelización sostenible depende no solo del valor funcional de los beneficios, sino del sentido de pertenencia que el pensionado desarrolla hacia la institución. Se propone fortalecer la dimensión emocional y comunitaria mediante espacios de participación y reconocimiento.

### **6.5.1 Acciones propuestas**

- Creación del programa Comunidad Héroes, con actividades recreativas, sociales, culturales y de bienestar.
- Implementación del Club del Pensionado Los Héroes como espacio permanente de encuentro y socialización.
- Celebración anual del Día del Afiliado Histórico, con reconocimientos formales a la trayectoria.
- Formalización de canales de participación activa como comités consultivos, foros y encuestas vinculantes.
- Programa de reconocimiento personalizado mediante contacto permanente, saludos y seguimiento de antigüedad.

### **6.5.2 Resultados esperados**

- Mayor sentido de pertenencia institucional y cohesión social.
- Pensionados más comprometidos y dispuestos a recomendar la institución.
- Reducción de la desafiliación por motivos emocionales o de desarraigo.

## **6.6 Monitoreo, Evaluación y Mejora Continua del Plan Estratégico**

La sostenibilidad de la estrategia requiere un sistema de monitoreo sistemático que garantice coherencia, pertinencia y adaptación constante a las necesidades del pensionado.

### **6.6.1 Indicadores clave**

- Tasa semestral de desafiliación (reducción esperada del 50 % en dos años).
- Conocimiento completo de beneficios (meta: 50 % en el primer año).
- Nivel de satisfacción general (incremento del 20 % en un año).
- Participación en actividades institucionales y uso de beneficios diferenciados.
- Cumplimiento del plan de capacitación del capital humano.

### **6.6.2 Mecanismos de evaluación**

- Encuestas semestrales de satisfacción y percepción de valor.
- Grupos focales, entrevistas y levantamiento de sugerencias.
- Métricas administrativas (trámites, reembolsos, solicitudes preferenciales).
- Ajustes permanentes en función de los resultados obtenidos.

La propuesta presentada constituye un plan estratégico integral, diseñado para abordar de manera sistémica los factores que inciden en la desafiliación de pensionados en la sucursal Copiapó. Su énfasis en la comunicación efectiva, la revalorización de beneficios, el fortalecimiento del capital humano, la simplificación administrativa y la construcción de comunidad permite avanzar hacia una relación institucional más sólida, confiable y sostenible. La implementación de estas acciones representa una inversión estratégica que fortalecerá la satisfacción del pensionado, legitimará el descuento del 1 %, reducirá la rotación, consolidará la reputación institucional y contribuirá al bienestar integral de la población mayor afiliada a la Caja de Compensación Los Héroes.

## CAPÍTULO VII

### Conclusiones

El estudio permitió diagnosticar, analizar y proponer estrategias concretas para abordar el fenómeno de la desafiliación de pensionados en la Caja de Compensación Los Héroes, sucursal Copiapó, identificando las principales causas, percepciones y debilidades institucionales que inciden en la pérdida sostenida de afiliados. La investigación evidenció que este problema no responde a un único factor, sino a un conjunto de elementos interrelacionados que abarcan la comunicación institucional, la gestión de beneficios y las competencias del personal de atención al cliente, todos ellos influyentes en la decisión de desafiliación.

En primer lugar, el análisis de los resultados obtenidos mediante las encuestas aplicadas a pensionados y ejecutivos reveló un bajo nivel de conocimiento sobre los beneficios vigentes, acompañado de percepciones confusas en torno al descuento del 1% y su destino. Más del 50% de los pensionados encuestados indicó conocer solo parcialmente o de manera limitada los beneficios a los que tiene derecho, mientras que una proporción significativa consideró que la comunicación institucional es “a veces clara” o “rara vez oportuna”. Este hallazgo refuerza la necesidad de redefinir las estrategias comunicacionales para fortalecer la confianza, la transparencia y el sentido de pertenencia hacia la institución.

En segundo término, se constató que la percepción de utilidad y accesibilidad de los beneficios constituye un factor crítico en la decisión de desafiliación. Si bien la mayoría de los pensionados valora el trato y atención recibidos, existe insatisfacción respecto a la pertinencia y cobertura de los beneficios actuales, especialmente en materia de salud, reembolsos y flexibilidad territorial. Este escenario demanda una revisión estructural del portafolio de beneficios, orientada a incrementar su impacto social y adaptarlos a las reales necesidades de los adultos mayores afiliados.

El estudio también permitió establecer que la capacidad institucional para retener a los pensionados depende directamente del capital humano. Los ejecutivos de atención

reconocen limitaciones relacionadas con la falta de incentivos, apoyo institucional y herramientas para la fidelización. Sin embargo, muestran disposición y conciencia respecto a la importancia de su rol en el proceso de retención. Este resultado justifica plenamente la implementación de un programa sistemático de capacitación y desarrollo de competencias, enfocado en habilidades comunicativas, empatía, gestión de experiencias y estrategias de fidelización.

El plan estratégico propuesto se estructura en torno a tres ejes fundamentales: comunicación institucional efectiva, revalorización de beneficios y fortalecimiento del capital humano. Estas líneas de acción se complementan con un eje transversal de monitoreo y evaluación continua, que permitirá medir el impacto de las acciones implementadas y realizar los ajustes necesarios en función de los resultados. Esta propuesta representa un enfoque integral, realista y sostenible, alineado con la misión institucional de Los Héroes y con los principios de inclusión, transparencia y bienestar social que guían su quehacer.

La investigación demuestra que la retención de pensionados no es solo una cuestión operativa, sino una estrategia organizacional que incide directamente en la sostenibilidad institucional y en la percepción pública de la Caja. La fidelización de los afiliados requiere una gestión moderna basada en datos, orientada al usuario y respaldada por procesos formativos que fortalezcan la cultura organizacional. En este sentido, la ejecución del plan estratégico propuesto permitirá no solo reducir los índices de desafiliación, sino también fortalecer la relación de confianza entre los pensionados y la institución, consolidando una imagen de compromiso social y eficiencia administrativa.

Asimismo, los resultados obtenidos permiten concluir que la desafiliación constituye un indicador de insatisfacción estructural, donde la falta de información y la percepción de escaso retorno económico del descuento del 1% actúan como detonantes principales. Sin embargo, este fenómeno también refleja una oportunidad estratégica: el rediseño de las políticas de comunicación y fidelización permitirá reposicionar a la Caja Los Héroes como una institución cercana, innovadora y centrada en las necesidades de sus afiliados.

En términos cuantitativos, los hallazgos indican que la desafiliación alcanzó un promedio semestral del 4,6% durante el primer semestre del año 2025, cifra que, si bien refleja un desafío relevante, también ofrece una base objetiva para la evaluación del impacto futuro de las estrategias propuestas. La aplicación de un sistema de indicadores de desempeño permitirá monitorear el progreso, garantizando que las acciones implementadas respondan efectivamente a los objetivos planteados.

Se concluye que el éxito de este plan estratégico dependerá de la sinergia institucional entre la dirección, los ejecutivos de atención y los propios pensionados. La comunicación bidireccional, el reconocimiento del capital humano y la innovación en los procesos serán pilares esenciales para avanzar hacia una gestión más eficiente y sostenible. Este trabajo contribuye no solo a la mejora de la gestión administrativa de la Caja Los Héroes, sino también al fortalecimiento de su rol como actor relevante en la seguridad social del país, reafirmando su compromiso con el bienestar, la inclusión y la calidad de vida de sus afiliados.

Las conclusiones permiten afirmar que la aplicación del plan estratégico propuesto representa una respuesta integral, viable y sustentable al problema de la desafiliación, constituyéndose en una herramienta de gestión que promueve la excelencia institucional, la equidad en el acceso a los beneficios y la consolidación de una cultura organizacional orientada a la satisfacción y fidelización de los pensionados. Su implementación efectiva no solo disminuirá las tasas de desafiliación, sino que también fortalecerá el prestigio, la eficiencia y la responsabilidad social de la Caja de Compensación Los Héroes en el contexto del sistema previsional chileno.

## CAPÍTULO VIII

### Referencias Bibliográficas

- (SUSESO), S. d. (2024). *Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO). (2024). Circulares y normativas vigentes sobre Cajas de Compensación de Asignación Familiar.* <https://www.suseso.cl>
- Aaker, D. (2013). *Marketing estratégico (10.ª ed.)*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Alba, A. d. (1998). *Diseño curricular: Teoría y práctica*. México: Plaza y Valdés Editores.
- C.C.A.F., C. d. (s.f.). *Caja de Compensación Los Héroes C.C.A.F.* Caja de Compensación Los Héroes C.C.A.F.: <https://www.losheroes.cl/>
- C.C.A.F., C. d. (s.f.). *Caja de Compensación Los Héroes C.C.A.F. Memoria Anual:* <https://www.losheroes.cl/trabajadores/nuestra-empresa/memoria-anual/>
- Chile, R. d. (1989). *Ley N° 18.833. Estatuto General de las Cajas de Compensación de Asignación Familiar.*
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice (5th ed.)*.
- Díaz, Á. L. (2015). *Gestión estratégica de la comunicación*. Madrid.
- Grasso, L. (2010). *Encuestas: Elementos para su diseño y análisis*. Buenos Aires: La Crujía.
- Kotler, P. &. (2016). *Dirección de marketing (15.ª ed.)*. Pearson Educación.
- Marrasé, M. (2017). *La formación en las organizaciones: Estrategias para el aprendizaje corporativo*. Barcelona: UOC Editorial.

- Muñoz, J. E. (2015).** *Gestión por competencias: Metodología para el diagnóstico y desarrollo del talento humano.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Oliver, R. L. (2015).** *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer (2nd ed.).* Routledge.
- Pérez, R. A. (2012).** *Estrategias de comunicación: El modelo de comunicación estratégica.* Madrid.
- Social, M. d. (1979).** *Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (1979). Decretos Supremos N° 91 y 94: Reglamentos de crédito social y prestaciones adicionales.* Santiago, Chile.
- Zabalza, S. y. (2019).** *Diseño y evaluación de programas formativos.* Madrid: Narcea Ediciones.
- Zeithaml, V. A. (2018).** *Marketing de servicios: Enfoque de integración del cliente a la empresa (7.ª ed.).* McGraw-Hill Education.

# CAPÍTULO IX

## Anexos

### Ilustración N°38 Anexo N°1. Instrumento de recolección de datos aplicado a pensionados

#### Cuestionario de encuesta aplicado a afiliados pensionados

Objetivo del instrumento: Recopilar información relevante acerca de las percepciones, experiencias y motivos que influyen en la decisión de los pensionados respecto a su desafiliación de la Caja de Compensación Los Héroes. Los resultados de esta encuesta permitirán identificar las principales causas de desafiliación y orientar la formulación de estrategias que fortalezcan la permanencia de los afiliados.

### Encuesta para identificar las razones de la Desafiliación de Pensionados de la Caja de Compensación Los Héroes

Esta encuesta tiene fines académicos y busca conocer la opinión de los pensionados afiliados a la Caja de Compensación Los Héroes sobre su experiencia y posibles motivos de desafiliación. Sus respuestas serán confidenciales y utilizadas únicamente para fines de estudio

¿Conoce en detalle los beneficios a los que tiene derecho como pensionado afiliado a la Caja \*  
Los Héroes?

- Sí, los conozco completamente
- Conozco algunos
- Los conozco poco
- No los conozco



**¿Cómo se informa habitualmente sobre los beneficios y programas de la Caja Los Héroes? \***

- A través de la página web
- En sucursales con ejecutivos
- Por otros pensionados o familiares
- Por redes sociales
- No recibo información

**¿Considera que la comunicación de la Caja Los Héroes es clara y oportuna? \***

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

**¿Qué tan fácil le resulta acceder o utilizar los beneficios ofrecidos por la Caja? \***

- Muy fácil
- Fácil
- Regular
- Difícil
- Muy difícil

**¿Qué tan satisfecho(a) está con el trato y atención recibida por parte del personal de la Caja Los Héroes? \***

- Muy satisfecho(a)
- Satisfecho(a)
- Poco satisfecho(a)
- Insatisfecho(a)

**En su opinión, ¿el descuento del 1% de su pensión justifica los beneficios que recibe? \***

- Totalmente justificado
- Parcialmente justificado
- Poco justificado
- Nada justificado

⋮

**Si decidiera desafiliarse, ¿cuál sería el principal motivo? \***

- No percibo beneficios concretos
- El descuento del 1% me parece alto
- Mala atención o lentitud en los trámites
- Falta de información o comunicación
- Dificultad para usar los beneficios
- Problemas económicos

**¿Ha sentido que otros pensionados lo han influido o aconsejado para desafiliarse? \***

- Sí, en varias ocasiones
- A veces
- No, nunca

**¿Qué tipo de beneficios le gustaría que la Caja Los Héroes ofreciera para motivar su permanencia? \***

- Más apoyo en salud y medicamentos
- Mas beneficios económicos directos o bonos
- Actividades recreativas y sociales
- Programas de bienestar o salud mental
- Aumentar el monto de los reembolsos
- Flexibilidad para realizar reembolsos de atención médica y exámenes en cualquier sucursal o ciudad

**¿Qué tan probable es que continúe afiliado(a) a la Caja Los Héroes durante el próximo año? \***

- Muy probable
- Algo probable
- Poco probable
- Nada probable

**¿Conoce el motivo del descuento del 1% que se aplica mensualmente a su pensión por estar \*  
afiliado a la Caja Los Héroes?**

- Sí, lo entiendo claramente
- Lo entiendo parcialmente
- No, no me han informado

**En su opinión, el descuento del 1% es: \***

- Justificado, por los beneficios que recibo
- Aceptable, pero podría ofrecer más beneficios
- Alto, considerando los beneficios actuales
- Innecesario, preferiría no pagarlo

**¿Ha tenido alguna experiencia negativa que haya considerado para pensar en desafiliarse? \***

- Sí, varias veces
- Sí, alguna vez
- No, nunca
- Prefiero no responder

⋮

¿Qué tan probable es que recomiende la afiliación a la Caja Los Héroes a otros pensionados? \*

Muy probable

Algo probable

Poco probable

Nada probable

**Ilustración N°39 Anexo N°2. Instrumento de recolección de datos aplicado a ejecutivas**

**Encuesta aplicada a ejecutivas de atención de clientes de la Caja de Compensación Los Héroes**

Objetivo del instrumento: Recopilar información relevante acerca de las percepciones, experiencias y observaciones de las ejecutivas de atención de clientes que interactúan directamente con pensionados afiliados y desafiados de la Caja de Compensación Los Héroes.

El propósito es identificar los principales motivos que manifiestan los pensionados al momento de solicitar su desafiación, las dificultades que enfrentan durante la atención, y las oportunidades de mejora en los procesos de comunicación y fidelización. Los resultados de esta encuesta contribuirán a la elaboración de estrategias que fortalezcan la permanencia de los pensionados y mejoren la calidad del servicio entregado por la institución.

## Encuesta dirigida a ejecutivas de atención de clientes en Caja Los Heroes

Encuesta sólo con fines académicos dirigida a ejecutivas de atención de clientes en relación a la percepción sobre los motivos de la desafiliación de pensionados en Caja de Compensación Los Heroes

Durante el proceso de atención, usted aplica estrategias de fidelización orientadas a destacar \* los beneficios vigentes de la Caja Los Héroes, con el propósito de persuadir al pensionado a mantener su afiliación.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

¿Con qué frecuencia los pensionados expresan motivos claros para su desafiliación? \*

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

Según su experiencia, ¿cuál es el motivo más frecuente por el que un pensionado solicita la desafiliación? \*

- Desconocimiento de beneficios
- Bajo monto en los reembolsos
- Dificultad para acceder a crédito
- Falta de beneficios útiles
- Problemas económicos personales
- Descuento del 1% de su pensión

¿Considera que los pensionados entienden claramente los beneficios que ofrece la Caja Los Héroes? \*

- Sí, totalmente
- Parcialmente
- No
- No sabe
- No responde

¿Cree que los beneficios actuales son percibidos como útiles o atractivos por los pensionados? \*

- Muy útiles
- Moderadamente útiles
- Poco útiles
- Nada útiles

¿Qué tan informados llegan los pensionados sobre los beneficios y requisitos antes de solicitar la desafiliación? \*

- Muy informados
- Medianamente informados
- Poco informados
- Nada informados

¿Recibe capacitación o información actualizada sobre los beneficios vigentes para poder explicarlos al pensionado? \*

- Sí, regularmente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

Cuando un pensionado expresa su intención de desafiliarse, ¿dispone de material o argumentos concretos para intentar retenerlo? \*

- Si
- Parcialmente
- No

¿Considera que la comunicación institucional (folletos, carteles, redes sociales, sitio web) es clara y efectiva para los pensionados? \*

- Muy clara
- Algo clara
- Poco clara
- Confusa

¿Dispone del tiempo suficiente durante la atención para conversar con el pensionado y explicarle los beneficios de permanecer afiliado? \*

- Si
- A veces
- No

¿Con qué frecuencia logra convencer a un pensionado de no desafiarse? \*

- Frecuentemente
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

¿Qué tan satisfecho(a) se siente con las herramientas y apoyo institucional para la retención de pensionados? \*

- Muy satisfecha
- Medianamente satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho(a)

¿Qué factores considera que limitan su capacidad para retener a los pensionados? (puede marcar más de una opción) \*

- Falta de tiempo en la atención
- Escasa información o capacitación
- Beneficios poco atractivos
- Falta de apoyo institucional
- Falta de incentivos para la retención

¿Considera necesario implementar capacitaciones específicas en técnicas de fidelización y atención a pensionados? \*

- Si
- No
- No sabe
- No responde

¿Qué nivel de comprensión tienen los pensionados sobre el motivo y destino del descuento del 1%?

- Lo entienden completamente y lo consideran justificado
- Lo entienden parcialmente pero lo consideran confuso
- No lo entienden y lo perciben como un cobro injustificado
- No saben ni preguntan sobre ello

¿Cree que los beneficios asociados al descuento del 1% son suficientemente comunicados al pensionado?

- Sí, se comunican clara y oportunamente
- Parcialmente, pero falta reforzar la información
- No, los pensionados desconocen la mayoría de los beneficios
- No sabe

En su opinión, los pensionados perciben que el valor del 1% es:

- Bajo, considerando los beneficios que reciben
- Justo, porque acceden a servicios útiles
- Alto, ya que sienten que no usan o no aprovechan los beneficios
- Innecesario, porque prefieren usar ese dinero en otras necesidades

⋮

¿Qué medida considera más efectiva para mejorar la valoración del 1% entre los pensionados?

- Mejorar la comunicación y difusión de beneficios
- Aumentar el monto o cobertura de los beneficios actuales
- Simplificar el acceso y los requisitos para utilizarlos
- Implementar campañas personalizadas de información y educación

## Ilustración N°40 Anexo N°3. Beneficios actuales de la Caja de Compensación Los Héroes para pensionados

Objetivo del anexo: Presentar de manera resumida los principales beneficios vigentes que la Caja de Compensación Los Héroes ofrece a sus pensionados, como contexto de apoyo al análisis de las causas de desafiliación y al diseño de estrategias de retención.



### BENEFICIOS PENSIONADOS AFILIADOS



#### CONSULTAS MÉDICAS desde \$990



Medicina general



Ginecología



Urología



Pediatría

#### Exámenes IntegraMédica Copiapó:

40% de descuento en Exámenes de Laboratorio (excepto inmunología)

30% de descuento en Exámenes de Laboratorio inmunología

30% de descuento en Imagenología simple

15% de descuento en Imagenología: Ecotomografías y ecografías

15% de descuento en Scanner

15% de descuento en Densitometría



#### CONSULTAS MÉDICAS A LIBRE ELECCIÓN dentro de Copiapó\*



Cardiología



Otorrinolaringología



Oftalmología



entre otros

*Importante: 120 días, a contar de la fecha de consulta, para solicitar reembolso en sucursal de la misma región de la atención médica. Todos los bonos deben ir firmados y timbrados por Médico tratante. \*Solo se reembolsarán en nuestra sucursal, aquellas especialidades médicas informadas, siempre y cuando estas no estén disponibles en IntegraMédica Copiapó al momento de la atención.\**

## Exámenes Médicos Copago \$0

Mes	Examen
abril - mayo	Perfil Bioquímico Perfil Lipídico
junio - julio	Hormona Tiroestimulante (TSH)
agosto - septiembre	Electrocardiograma
octubre	Mamografía Bilateral y Unilateral Ecografía Mamaria Bilateral Papanicolau Antígeno Prostático



Mamografías GRATUITAS para afiliadas



La clínica móvil recorrerá diversas comunas de las regiones de Chile.

# Centros



Evaluación Kinesiológica  
**\$1.130**



Sesión de Kinesiología  
**\$3.500**



Medicina general  
**\$4.750**



Medicina general Online  
**\$4.030**



Salud Mental  
**\$6.440**



Salud Mental Online  
**\$5.470**

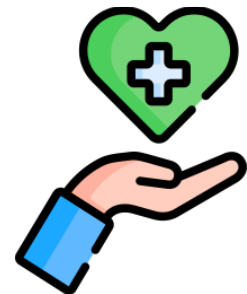


Traumatología Con  
Médico General  
**\$4.750**



Rayos X  
**\$3.890**

Más de un  
**60% de**  
descuento





Te quiero *natural*

**20% descuento** en productos Pharma knop® en sus líneas de Homeopatía, Fitoterapia, Aromaterapia, Alimentos y suplementos alimentarios, Productos para el cuidado de la piel, Capilares e Higiene personal.

**20% descuento** en productos Laboratorio Knop en sus líneas de Homeopatía, Fitoterapia, Alimentos y suplementos alimentarios, excepto producto Cannabiol.

#### Condiciones

No acumulable a otros descuentos y promociones. Productos sujetos a disponibilidad de cada local y sólo consumo familiar. Máximo tres unidades de un mismo producto y mismo código de compra.

El descuento aplica al momento de pagar, (se realiza de forma directa en el establecimiento)

## REEMBOLSO FARMACIAS A LIBRE ELECCIÓN

Presentando una boleta de cualquier farmacia te reembolsamos \$5.000

Condiciones:

- Reembolso exclusivo por **compras de medicamentos** donde el total de la boleta sea mayor a \$10.000.-
- Sin necesidad de presentar receta
- El reembolso se debe realizar el mismo mes que realiza la compra en la farmacia
- Sólo se reembolsará **UNA (1) boleta por mes.**
- Beneficio sólo para **titulares afiliados**, no cargas.



## **BONOS LOS HÉROES**



Bono de Natalidad

\$22.000



Bono de Nupcialidad

\$25.000



Bono por Acuerdo de Unión Civil

\$25.000

## **BONOS ANIVERSARIOS**



Bono Bodas de plata

\$25.000



Bono Bodas de Oro

\$45.000

## **ESTÍMULOS EDUCACIONALES**



Asignación matrícula Educación Superior Pensionado y/o Carga legal

\$22.000



Asignación Capacitación Nivel Básico Pensionado

\$14.500



Asignación Capacitación Nivel Medio Pensionado

\$14.500

*120 días desde fecha de evento*

20% de descuento en marcos + cristales (en una misma boleta)

15% de descuento en marcos sin cristales.

15% en cristales sin marco.

15% de descuento en lentes de sol.

15% de descuento en lentes de sol + cristales (en una misma boleta)

15% de descuento en lentes de contacto no desechables.

15% de descuento en audífonos para sordera.

**ópticas**  
**SCHILLING**

20% de descuento en marcos + cristales (en una misma boleta)

15% de descuento en marcos sin cristales.

15% en cristales sin marco.

15% de descuento en lentes de sol.

15% de descuento en lentes de sol + cristales (en una misma boleta)

15% de descuento en lentes de contacto no desechables.

15% de descuento en audífonos para sordera.

 **OPTICAS**  
**QUEIROLO**

20% de descuento en armazones + cristales

15% de descuento en anteojos de sol

10% de descuento en lentes de contacto

**GMO**    
A M A M O S T U S O J O S

*Condiciones:*

*Beneficio exclusivo en tiendas físicas a lo largo de todo Chile. No acumulable con otras promociones.  
Válido 1 cupón por boleta.*



Colipí 484, Local H107. Mall Plaza Real

**38% de descuento** en implantología y Odontología General (No incluye insumos de pabellón ni laboratorios).

**38% de descuento** en implantología para afiliados y cargas familiares. Incluye controles y garantías de por vida.

**38% de descuento** en Odontología General.

**38% de descuento** en estética facial en todas las sucursales de Clínicas Implanet (Iquique, Calama, Copiapó, Puerto Montt, Maipú, San Miguel, Providencia y Las Condes).



Maipú 0110. Mall Plaza Copiapó

Presupuesto dental **sin costo** (no incluye radiografías).

**60% de descuento** con respecto al arancel Integramédica, excepto sucursal la Serena.

**55% de descuento** con respecto al arancel Integramédica la Serena (sólo en sucursal de la Serena).



Bernardo O'Higgins 640, frente a Plaza de Armas

**60% de descuento** en todas las prestaciones dentales sobre el Arancel de Uno Salud.

Atención de urgencias y también de todas las Especialidades Dentales en la Red de Clínicas Uno Salud.

**Vigencia hasta el 31 de diciembre de 2025**



600 600 6200

**\$1.000 de descuento** en la carga de gas de 05 Kilos.

**\$3.000 de descuento** en la carga de gas de 11 kilos y 11 PLUS.

**\$3.500 de descuento** en la carga de gas de 15 kilos.

**\$5.000 de descuento** en la carga de gas de 45 Kilos.



600 530 8000

**\$1.000 de descuento** en la carga de gas de 05 Kilos.

**\$2.000 de descuento** en la carga de gas de 11 y 15 Kilos.

**\$3.500 de descuento** en la carga de gas de 45 Kilos.



### Seguro Oncológico

Prima mensual de \$4.006 \* aprox. | 0,1047 U.F.

(\*) Valor referencial UF al día 01-12-2024 \$38.260,61

#### Cobertura:

- Se realizará el abono de \$1.913.031 \* aprox. (50 UF) de libre disposición en caso de ser diagnosticado por primera vez de una enfermedad oncológica.
- No tiene carencias, quedas cubierto desde la contratación.



### Seguro Renta por Hospitalización

Prima mensual de \$3.459 \* aprox. | 0,0904 U.F.

(\*) Valor referencial UF al día 01-12-2024 \$38.260,61

#### Cobertura:

- Se realizará el abono de \$76.521\* Aprox. (2 UF) por cada día hospitalizado, independiente del gasto real incurrido.
- Deducible: 2 días/año.
- Máximo 15 días indemnizables por año.



### Seguro de Vida Pensionados Plus

Prima mensual de \$3.166 \* aprox. | 0,0824 U.F.

(\*) Valor referencial UF al día 01-01-2025 \$38.419,17

#### Coberturas:

- Muerte accidental \$7.683.834\* aprox. (200 UF)
- Reembolso de gastos médicos por accidentes \$384.192\* aprox. (10 UF) , 1 eventos en el año.



### Seguro de Vida Pensionados

Prima mensual de \$1.714\* aprox. | 0,0448 U.F. (\*) Valor referencial UF al día 01-12-2024 \$38.260,61

#### Coberturas:

- Muerte accidental \$2.295.637\* aprox. (60 UF)
- Reembolso de gastos médicos por accidentes hasta \$114.782\* aprox. (3 UF), 3 eventos en el año.



## Seguro Camina Protegido

Prima mensual de \$3.189\* aprox. | 0,083 U.F.

(\*) Valor referencial UF al día 01-01-2025 \$38.419,17

### Coberturas:

- 🛡️ Robo con Violencia \$161.361\* aprox. (4,2 UF)
- 🛡️ Reembolso de gastos médicos por accidente hasta \$76.838\* aprox. (2 UF) por evento
- 🛡️ 2 eventos en el año para cada cobertura.



## Seguro Hogar Incendio

Prima mensual de \$5.911 \* aprox. | 0,1545 U.F.

(\*) Valor referencial UF al día 01-12-2024 \$38.260,61

### Coberturas:

- 🛡️ Incendio de contenido y/o edificio \$13.391.214 \* aprox. (350 UF)
- 🛡️ Retiro de escombros y traslado de muebles \$38.261\* aprox. (1 UF)
- 🛡️ Demoliciones \$38.261\* aprox. (1 UF)

### 14 Asistencias Hogar:

- 🛡️ Cerrajería, plomería, electricidad, vidriería, entre otros.



## Seguro Automotriz Pensionado

Con este Seguro tienes los siguientes beneficios:

### Asistencia en ruta:

- 🛡️ Chofer de reemplazo.
- 🛡️ Grúa o Remolque.
- 🛡️ Mecánica ligera.
- 🛡️ Coordinación de revisión técnica.

### En caso de siniestro:

- 🛡️ Auto de reemplazo.

### Cobertura:

- 🛡️ Pérdida total por accidente.\*
- 🛡️ Pérdida total por robo.
- 🛡️ Responsabilidad civil.

## Parque Recreacionales| Apart Hotel



 [aparthotel@losheroes.cl](mailto:aparthotel@losheroes.cl)

 [aparthotel@recreativa.cl](mailto:aparthotel@recreativa.cl)

 +56 5 1264 2823

Ubicado a pasos de la playa de la Herradura en Coquimbo, nuestro Hotel ofrece alojamiento desde 2 hasta 7 pasajeros en diferentes tipos de habitación.

## Parque San Juan



 [parquesanjuan@losheroes.cl](mailto:parquesanjuan@losheroes.cl)

 [parquesanjuan@recreativa.cl](mailto:parquesanjuan@recreativa.cl)

 +56 2 2585 8471

Ubicado en la V Región, a 9 kms. de la Autopista del Sol, por la carretera Leyda-Rocas de Santo Domingo, este parque ofrece un descanso en medio de un paraje silvestre, ideal para la recreación y muy cerca de la costa.

## Parque Chillán



 [parquechillan@losheroes.cl](mailto:parquechillan@losheroes.cl)

 [parquechillan@recreativa.cl](mailto:parquechillan@recreativa.cl)

 +56 4 2248 1000

Ubicado en la VIII Región, a 50 km. del centro de Ski de las termas de Chillán, encontramos este centro vacacional que nos ofrece un fantástico paisaje de belleza sobrecogedora para disfrutar en familia.

## Parque Llanquihue



 [parquellanquihue@losheroes.cl](mailto:parquellanquihue@losheroes.cl)

 [parquellanquihue@recreativa.cl](mailto:parquellanquihue@recreativa.cl)

 +56 9 6245 5817

Ubicado en la X Región, entre Llanquihue y Frutillar, en el sector denominado Bahía Domeyko, usted podrá disfrutar de toda la belleza del sur chileno, con los elementos necesarios para una estadía placentera. Una mezcla perfecta entre espacio, confort y la mejor vista al lago Llanquihue.

## Parque San José



 [parquesanjose@losheroes.cl](mailto:parquesanjose@losheroes.cl)

 [parquesanjose@recreativa.cl](mailto:parquesanjose@recreativa.cl)

 +56 4 4319 8051

El Parque San José, ubicado en la precordillera de Santiago en San José de Maipo, está dirigido a eventos empresariales, familiares y todo tipo de reuniones con el objetivo de recreación al aire libre.

## Parque San Jorge



 [parquesanjorge@losheroes.cl](mailto:parquesanjorge@losheroes.cl)

 [parquesanjorge@recreativa.cl](mailto:parquesanjorge@recreativa.cl)

 +56 2 2964 6244

El Parque San Jorge, ubicado en el corazón de la Florida, es un campo deportivo que también puede recibir eventos empresariales, familiares y todo tipo de reuniones con el objetivo de recreación al aire libre.