



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACION

GESTIÓN DEL PERSONAL PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA DEL ÁREA DE TRÁMITES COMPLEJOS DE PRIMA AFP

Línea de investigación:

Desarrollo empresarial

Modalidad de trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de Licenciado en Administración con mención en Marketing

Autor

Cardenas Loarte, Diego Paolo

Asesor

Riveros Cuellar, Alipio

ORCID: 0000-0001-8327-4346

Jurado

Torres Suarez, Roberto

La Cruz Arevalo, Julio Arnaldo

Castillo Ávila, Santos Mariano

Lima - Perú

2026

RECONOCIMIENTO - NO COMERCIAL - SIN OBRA DERIVADA
(CC BY-NC-ND)



GESTIÓN DEL PERSONAL PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA DEL ÁREA DE TRÁMITES COMPLEJOS DE PRIMA AFP

INFORME DE ORIGINALIDAD

11 %	10 %	1 %	3 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4 %
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	2 %
3	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	1 %
4	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
5	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	<1 %
6	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
7	sdp.gov.co Fuente de Internet	<1 %
8	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
9	www.iberempleos.es Fuente de Internet	<1 %
10	www.gs1co.org Fuente de Internet	<1 %
11	www.st.gov.my Fuente de Internet	<1 %



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

GESTIÓN DEL PERSONAL PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA DEL ÁREA DE TRÁMITES COMPLEJOS DE PRIMA AFP

Línea de investigación:

Desarrollo empresarial

Modalidad de trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de
Licenciado en Administración con mención en Marketing

Autor:

Cardenas Loarte, Diego Paolo

Asesor:

Riveros Cuellar, Alipio

ORCID: 0000-0001-8327-4346

Jurado:

Torres Suarez, Roberto

La Cruz Arevalo, Julio Arnaldo

Castillo Avila, Santos Mariano

Lima - Perú

2026

Índice

I.	INTRODUCCIÓN	5
1.1	Trayectoria del autor	5
1.1.1	Formación Académica	5
1.1.2	Formación Extra-Académica	5
1.2	Descripción de la empresa	5
1.2.1	Breve reseña histórica de la institución	5
1.2.2	Datos Generales de la institución.....	7
1.3	Organigrama de la institución.....	9
1.3.1	Descripción de las funciones de Área de Atenciones Complejas de Prima AFP	11
1.4	Áreas y funciones desempeñadas	18
1.4.1	Practicante preprofesional de Canales de atención	18
1.4.2	Asesor de Jubilación.....	19
1.4.3	Asistente de Gestión	20
II.	DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA.....	21
2.1	Planteamiento del problema.....	21
2.1.1	Dificultades de la realidad	21
2.1.2	Descripción de la Eficiencia del Área de Trámites Complejos de Prima AFP .	22
2.1.3	Descripción de una actividad específica	25
III.	APORTES MAS DESTACABLES A LA EMPRESA	27
3.1.	Aportes más destacables	27
3.2.	Otros aportes de mejora	28
IV.	CONCLUSIONES	29
V.	RECOMENDACIONES.....	30
VI.	REFERENCIAS	32
VII.	ANEXOS	33

Resumen

El presente documento sustenta la obtención del título profesional mediante la modalidad de suficiencia profesional, la cual se basa en la experiencia del autor adquirida durante el ejercicio de sus funciones en el Área de Trámites Complejos de la empresa Prima AFP, perteneciente al sector privado de administración de fondos de pensiones. A lo largo del periodo laboral, se identificaron diversas oportunidades de mejora relacionadas con la eficiencia operativa y la gestión de errores en los procesos internos. En atención a ello, se propusieron e implementaron acciones orientadas a optimizar el desempeño del área, tales como la implementación de cuadros de Excel para una mejor organización de la información relacionada con el indicador de eficiencia, elaboración de reportes diarios, auditorías internas, capacitaciones y un programa piloto de integración funcional. El propósito de estas iniciativas fue incrementar la eficiencia, reducir la tasa de errores y garantizar una atención más ágil a los afiliados. Este trabajo refleja la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración, contribuyendo a la mejora continua de los procesos organizacionales dentro del ámbito financiero privado.

Palabras clave: eficiencia, gestión de personal, errores, procesos internos, mejora continua.

Abstract

This document is based on the author's experience acquired during the performance of his duties in the Complex Procedures Area of Prima AFP, a company belonging to the private pension fund management sector. Throughout the work period, several opportunities for improvement related to operational efficiency and error management in internal processes were identified. In response, actions were proposed and implemented to optimize the area's performance, such as the implementation of Excel tables for a better organization of the information related to the efficiency indicator, preparation of daily reports, internal audits, training and a pilot program of functional integration. The purpose of these initiatives was to increase efficiency, reduce the error rate and guarantee a more agile service to members. This work reflects the practical application of the knowledge acquired in the Administration course, contributing to the continuous improvement of organizational processes within the private financial sector.

Key words: efficiency, personnel management, errors, internal processes, continuous improvement.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Trayectoria del autor

1.1.1 Formación Académica

Soy bachiller de la carrera de Administración de empresas en la Universidad Nacional Federico Villarreal desde el 19-09-2019. Así mismo, he estudiado en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano culminando el nivel Avanzado del idioma inglés.

1.1.2 Formación Extra-Académica

Por último, cuento con formación extraacadémica en los siguientes cursos:

- Excel Avanzando y SAP en la Escuela de programas informáticos CEDHINFO
- Asistente de marketing en la Asociación de Estudiantes de Marketing APEM

1.2 Descripción de la empresa

1.2.1 Breve reseña histórica de la institución

Prima AFP, una administradora de fondos de pensiones privadas, es parte del holding financiero peruano Credicorp a través de su subsidiaria Grupo Crédito; la cual fue fundada el 4 de marzo de 2005, iniciando sus operaciones en agosto del mismo año bajo la denominación Prima AFP S.A. En 2006, consolida su posición en el mercado mediante la adquisición de su competidora: AFP Unión Vida que pertenecía al Grupo Santander de España; de esta manera, la fusión de ambas empresas en diciembre de ese mismo año resultó en una base de aproximadamente un millón de afiliados y 13,000 millones de fondos administrados (Pereyra, 2024).

En septiembre de 2007, Prima AFP obtuvo la autorización de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) para divulgar su esquema de comisiones sobre saldos administrados de Aportes Voluntarios Sin Fin Previsional, iniciando el cobro de comisiones por la administración de Aportes Voluntarios Con Fin Previsional en octubre de 2008 (Prima AFP, 2024b).

A partir del 2014, la Reforma del Sistema Privado de Pensiones (SPP) impulsó a Prima AFP a consolidarse como un gestor global de fondos de clase mundial, optimizando sus procesos y adoptando mejores prácticas internacionales, consiguiendo el incremento de la productividad de sus promotores y la aplicación de metodologías de análisis de actividades con la colaboración de su fuerza laboral (Pereyra, 2024).

En 2015, continuó la implementación de las variaciones en los procesos de Inversiones y Riesgos, buscando mayor flexibilidad y dinamismo en las inversiones; adicionalmente, se reglamentó el Fondo Cero, un fondo de inversión de bajo riesgo que entró en vigencia en abril de 2016, ante lo cual Prima AFP se adaptó satisfactoriamente a estas nuevas normativas, también en el mismo año, se efectuó la ley que permite el retiro del 95.5% y 25% de los fondos (Pereyra, 2024).

En diciembre de 2018, durante la Cuarta Licitación de Nuevos Afiliados del SPP, otra AFP obtuvo la exclusividad de las afiliaciones entre junio de 2019 y mayo de 2021, sin embargo, al finalizar su periodo de licitación en mayo de 2019, Prima AFP había logrado incorporar a 815 mil afiliados, expandiendo significativamente el alcance del Sistema Privado de Pensiones (SPP) (Prima AFP, 2020).

En el 2023, otra reforma del SPP, así como los diversos planteamientos de retiro de fondos se localizaron en un inmutable debate; no obstante, ninguna propuesta fue admitida por el Gobierno., surgiendo sólo ciertas normativas relacionadas a la pensión mínima, la reprogramación de aportes previsionales para organizaciones privadas, además de la reprogramación de pago de contribuciones previsionales a las pensiones del SPP adeudados por instituciones públicas (Prima AFP, 2024a).

De esta manera, el 2023 también constituyó periodo de fortalecimiento y crecimiento, obteniendo una utilidad neta de S/ 157.7 millones, lo que fue muestra la

solidez de su estrategia financiera, a pesar de los retos del entorno macroeconómico globales y locales suscitados en dicho año (Prima AFP, 2024a).

De acuerdo con datos oficiales de la SBS a septiembre de 2024, Prima AFP cuenta con 2,341,483 afiliados activos, representando una cuota de mercado del 24% dentro del Sistema Privado de Pensiones (SPP); con una cartera administrada de S/ 32,142 millones (Prima AFP, 2024b).

Además, a la fecha, la compañía cuenta con una participación del 30% del mercado con sede principal en el distrito de San Isidro y ofrecer canales de comunicación a través de correo electrónico, agencia virtual para trámites, app móvil, página web y servicio telefónico (Prima AFP, 2024d).

1.2.2 Datos Generales de la institución

a) Logo

Figura 1

Logo de Prima AFP



Nota. Obtenido de página web de la entidad

b) Misión

Prima AFP, no muestra una misión concreta dentro de su información, sólo expone en su página web un párrafo relacionado a su razón de ser, indicando:

“Somos una administradora privada de Fondos de pensiones, nacimos en el año 2005 para brindar a nuestros afiliados la mejor pensión de jubilación. Contamos

con el respaldo del Grupo Crédito, el grupo financiero líder del país con más de 125 años de experiencia” (Prima AFP, 2024c).

c) **Visión**

De la misma manera, la compañía tampoco expone una visión concreta, evidenciando sólo su propósito de manera general:

“Guiamos y acompañamos tu progreso” (Prima AFP, 2024a).

d) **Principios institucionales**

Prima AFP (2024a) muestra un propósito y cinco principios culturales en el que basan sus operaciones, los cuales son:

- **Pensamos creativamente**

Referido a que la compañía basa su visión en la creación de planes y soluciones que produzcan valor a la entidad.

- **Nos hacemos cargo**

Referido a la proactividad, determinación y claridad bajo la cual trabaja la compañía y la responsabilidad que demuestra a los demás.

- **Tenemos garra**

Referido a la pasión y compromiso para evidenciar que desarrollan sus actividades de manera adecuada.

- **Jugamos en equipo**

Este principio se trata de que Prima AFP ejecuta sus actividades de forma rápida y de manera conjunta para el logro de sus objetivos con éxito.

- **Nos enfocamos en ti**

Este principio se trata de que Prima AFP considera que los clientes son el eje de sus decisiones, proporcionándoles la experiencia en los servicios que ofrece.

e) Objetivos

Prima AFP (2024a) muestra como sus objetivos a:

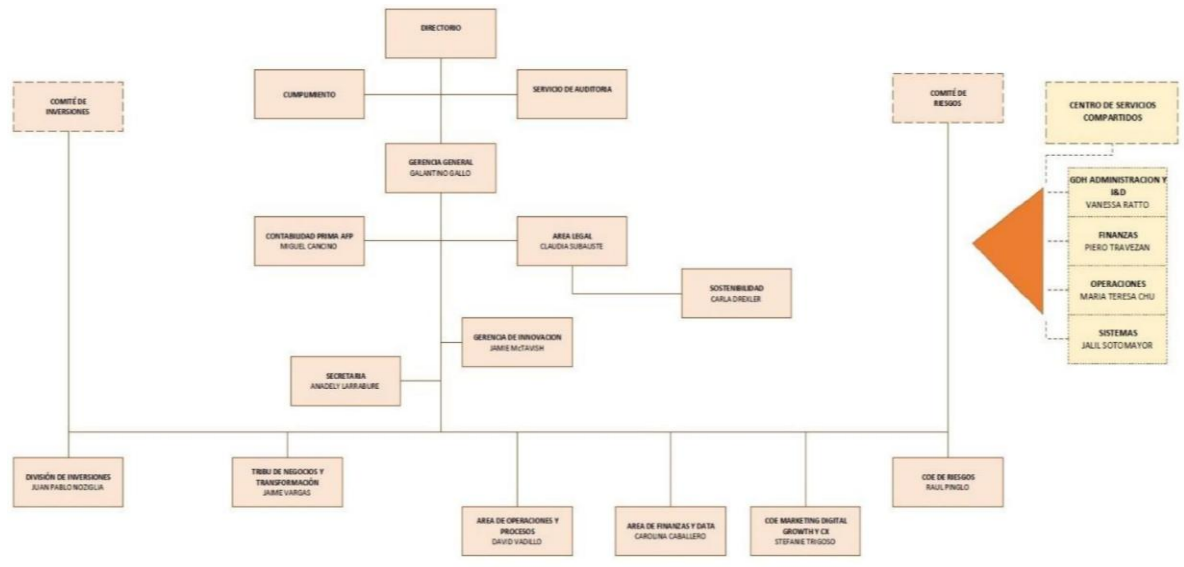
- Fortalecimiento de la liquidez en la cartera de renta fija.
- Rebalanceo gradual de la asignación de activos de renta variable local en los diversos fondos, proyectado para ser completado hacia 2025.
- Optimización continua del proceso de benchmarking mediante la adopción de prácticas líderes en la industria.

f) Autoridades en funciones a diciembre del 2024

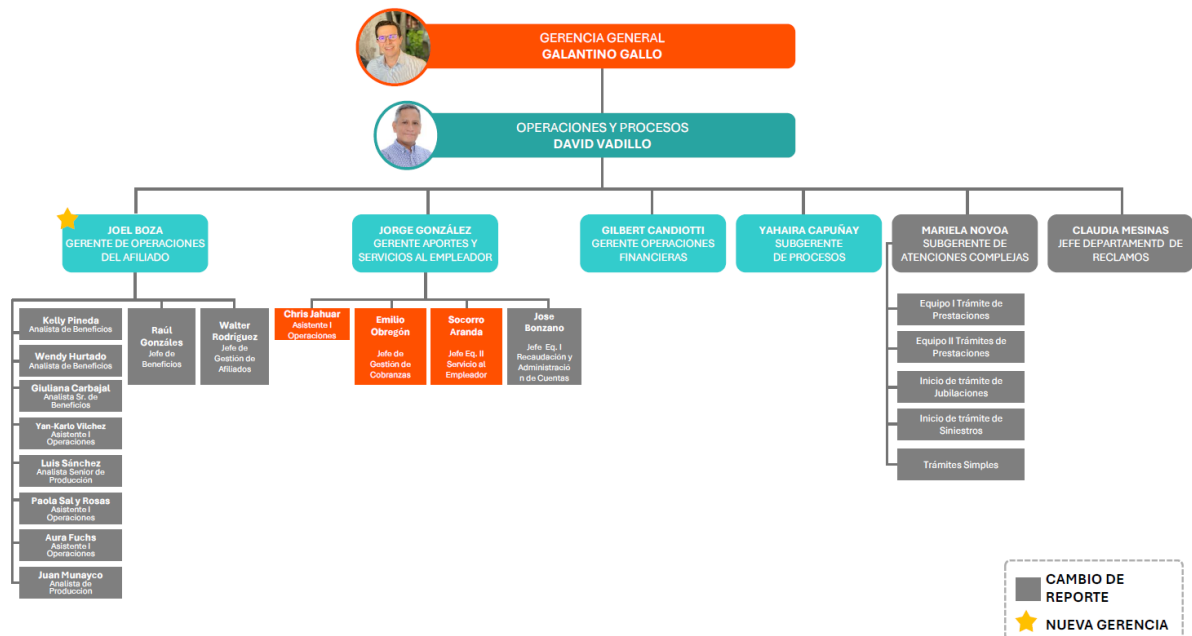
Dentro de sus principales autoridades se encuentran (Prima AFP, 2024b):

- Presidente del Directorio de Prima AFP: Gianfranco Ferrari de las Casas
- Vicepresidente del Directorio de Prima AFP: Rubén Loaiza Negreiros
- Director de Prima AFP S.A.: César Rivera Wilson
- Director Independiente de Prima AFP: Ignacio Álvarez Avendaño
- Directora Independiente de Prima AFP: María Leonie Roca Voto Bernales
- Directora Independiente de Prima AFP: María Soledad Guiulfo Suárez-Durand
- Gerencia General: Galantino Gallo
- Gerencia de Innovación: Jamie Mctavish
- Área de Operaciones y Procesos: David Vadillo
- División de Inversiones: Juan Pablo Noziglia
- Área de Finanzas y Data: Carolina Caballero
- COE Marketing Digital: Stefanie Trigoso
- COE de Riesgos: Raúl Pinglo
- Área Legal: Claudia Subauste

1.3 Organigrama de la institución

Figura 2*Organigrama de Prima AFP*

Nota. Obtenido de Prima AFP (2024b)

Figura 3*Organigrama del Área de Operaciones – Área de Atenciones Complejas*

Nota. Obtenido de información interna de Prima AFP

1.3.1 Descripción de las funciones de Área de Atenciones Complejas de Prima AFP

Según el organigrama del área de Atenciones Complejas de Prima AFP mostrado en la figura 3, este se encuentra formado por las áreas de: Prestaciones, Jubilaciones, Siniestros y Trámites Simples, cuyas funciones según el Manual de Organizaciones y Funciones actual de los principales puestos, comprenden:

Funciones de Jefatura de Trámites de Siniestros

- Velar por la correcta aplicación de la estrategia de servicio a través del canal de atención remota.
- Cumplir y hacer cumplir los lineamientos y políticas institucionales de PRIMA AFP en el Equipo bajo su cargo.
- Impulsar el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la integración entre los miembros del equipo, con el objetivo de mantener una alta motivación, un clima laboral positivo y un elevado Net Promoter Score (NPS) del colaborador.
- Asegurar que el equipo de atención remota cumpla con la metodología de trabajo establecida por la empresa y supervisar la adhesión a los estándares de atención definidos.
- Controlar y supervisar los procesos de atención vinculados con las solicitudes de evaluación y calificación de pensiones de invalidez y fallecimiento, incluyendo la cotización, elección de modalidad y recuperación de aportes, así como los trámites de herencia y otras solicitudes de los afiliados.
- Velar por el cumplimiento de los estándares de calidad definidos por la compañía en la prestación del servicio por parte del personal a su cargo.

- Coordinar las acciones necesarias para resolver eficazmente las consultas y requerimientos complejos de afiliados junto con beneficiarios.
- Realizar análisis sistemáticos para identificar oportunidades de mejora en los procesos y comprender las tendencias de la demanda de servicios.
- Servir como enlace y coordinador con otros equipos dentro de la compañía para resolver casos especiales y abordar problemas que requieran la colaboración de múltiples áreas.
- Supervisar que los ejecutivos proporcionen información precisa y completa a los afiliados, garantizando la finalización exitosa de los trámites remotos, lo que se traduce en una mayor efectividad y una mejor percepción del cliente.
- Asegurar que los ejecutivos se mantengan al día con las circulares, oficios, cambios normativos y cualquier otra información esencial para la atención al cliente, utilizando herramientas como reuniones matutinas y otros canales de comunicación.
- Supervisar y colaborar activamente en el cumplimiento de objetivos específicos, incluyendo la mejora de las encuestas de satisfacción, la respuesta oportuna a las comunicaciones de afiliados y beneficiarios (dentro de las 24 horas), la calidad de las videollamadas realizadas, la correcta validación de identidad y la excelencia en las asesorías; también implica la supervisión de los procedimientos realizados por los ejecutivos en la Plataforma Back.
- Velar por el cumplimiento del Plan de Continuidad Operativa para asegurar la disponibilidad del servicio ante posibles interrupciones de los sistemas.

- Facilitar la comunicación y la colaboración con el área de Riesgo Operativo y Auditoría, así como con otros departamentos como Pacífico, para la gestión de trámites complejos y la atención prioritaria de casos.
- Realizar un seguimiento continuo de los indicadores de productividad de las ejecutivas de la plataforma y tomar medidas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Asignar casos a los ejecutivos, gestionar el acceso a la plataforma, reasignar tareas en caso de ausencias, y realizar auditorías aleatorias para asegurar el cumplimiento de los lineamientos establecidos.
- Revisar y actualizar periódicamente los procedimientos, asegurando su publicación en Esginnova y apoyando la actualización de la información en la página web, plataforma y otros materiales informativos.
- Gestionar el registro de cuotas en trámite de herencia, eliminar solicitudes en el SDP cuando corresponda, registrar la información de los trámites de siniestros y gestionar casos con problemas de registro en la plataforma.
- Elaborar el cronograma de vacaciones y gestionar las ausencias del personal.
- Realizar casos de negocio para la implementación de nuevos procedimientos y la dotación de instrumentos necesarios para el trabajo diario de los ejecutivos.
- Realizar seguimiento a las respuestas a los correos del área de Prevención del Fraude y validar las consultas de los ejecutivos antes de enviarlas a las áreas respectivas.
- Analizar los errores en trámites, SARR, reclamos y auditorías, realizar el seguimiento de los casos suspendidos y monitorear y poner en marcha pilotos de nuevos modelos en los procesos.

- Coordinar con la mesa de partes la recepción de documentos originales y enviar la información requerida para la elaboración del PPT mensual.
- Realizar el registro del resultado IGP mensual de los ejecutivos a cargo.

Funciones de Jefatura de Tramites de Jubilación

- Asegurar la correcta aplicación de la estrategia de servicio a través del canal de atención remota, cumpliendo y haciendo cumplir los lineamientos y políticas institucionales de PRIMA AFP.
- Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, comunicativo e integrado, manteniendo una alta motivación y un clima laboral positivo, supervisando el cumplimiento de la metodología de trabajo establecida y los estándares de atención definidos.
- Controlar y supervisar rigurosamente los procesos de atención de una amplia gama de trámites y solicitudes, incluyendo bonos, denuncias, desafiliaciones, pensiones (invalidez, jubilación, fallecimiento), convenios de seguridad social y otros procesos relacionados.
- Velar por el cumplimiento de los estándares de calidad definidos por la compañía en la prestación del servicio por parte del personal a su cargo.
- Coordinar la resolución de casos complejos de afiliados/beneficiarios y colaborar con otros equipos de la empresa para abordar problemas especiales.
- Realizar análisis de mejoras sistemáticas de los procesos y análisis de demanda para optimizar la eficiencia y la satisfacción del cliente.
- Mantener a los ejecutivos actualizados sobre circulares, oficios, cambios normativos y otra información relevante a través de reuniones y otros canales de comunicación.

- Supervisar y trabajar en el cumplimiento de objetivos relacionados con la mejora de encuestas de satisfacción, tiempos de respuesta, validación de identidad y calidad de las asesorías.
- Velar por el cumplimiento del Plan de Continuidad Operativa ante eventuales interrupciones de los sistemas.
- Coordinar la atención a personal del área de Riesgo Operativo y Auditoría en relación con los trámites remotos.
- Realizar el seguimiento y cumplimiento de los indicadores de productividad de las ejecutivas de plataforma.
- Asignar casos y gestionar el acceso de los ejecutivos a la plataforma, así como realizar auditorías aleatorias para asegurar el cumplimiento de los lineamientos.
- Revisar y actualizar periódicamente los procedimientos, asegurando su publicación en el sistema Esginnova y apoyando la actualización de la información en la página web, plataforma, cartillas, folletos y circulares.
- Eliminar solicitudes en el SDP cuando corresponda y registrar diariamente la información de los trámites de Jubilación.
- Revisar casos que requieran atención prioritaria y brindar soporte a los ejecutivos en la resolución de consultas.
- Elaborar el cronograma de vacaciones y aprobar las ausencias del personal.
- Realizar casos de negocios para la implementación de nuevos procedimientos y la dotación de instrumentos necesarios.

- Realizar seguimiento a las respuestas a los correos del área de Prevención del Fraude y validar las consultas de los ejecutivos.
- Analizar los errores en trámites, SARR, reclamos y auditorías, realizar el seguimiento de los casos suspendidos y monitorear y poner en marcha pilotos de nuevos modelos.
- Coordinar con el representante de mesa de partes la recepción de documentos originales y enviar la información requerida para la elaboración del PPT mensual.
- Control de Calidad: Realizar el registro del resultado IGP mensual de los ejecutivos a cargo.

Funciones de Ejecutivo

- Establecer comunicación con los clientes a través de la plataforma Back dentro de las 24 horas siguientes al registro de la solicitud, en caso de problemas con la biometría facial, realizar una videollamada de autenticación, seguir el proceso de validación de identidad (RENIEC, preguntas SDP) y enviar el enlace para la actualización de datos.
- Atender y resolver consultas de los clientes, ofreciendo productos y servicios adaptados a sus necesidades identificadas durante la interacción.
- Solucionar los requerimientos del cliente en el primer contacto. De no ser posible, procesar los requerimientos y/o reclamos para su resolución posterior.
- Realizar acciones proactivas para la captación de Fondos Prima y la promoción del Plan Flexible, de acuerdo con los objetivos establecidos.
- Mantenerse actualizado en las normas regulatorias del SPP, procedimientos, circulares y herramientas de trabajo, asistiendo a las capacitaciones programadas.

- Cooperar con los compañeros en el desarrollo del trabajo, contribuyendo a un buen clima laboral.
- Registrar SARR (Solicitudes de Atención, Reclamos y Requerimientos) por las atenciones realizadas y realizar el seguimiento de los SARR pendientes.
- Revisar SARR, Plataforma, SDP, etc., antes de registrar cualquier trámite.
- Enviar diariamente el reporte de productividad.
- Contribuir a la mejora del NPS (Net Promoter Score) del afiliado a través de una atención de calidad y la aplicación de buenas prácticas.
- Realizar comunicaciones de seguimiento dentro de la semana a los clientes que no respondan a través de la plataforma y seguir el procedimiento de cambio de estado a "Suspendido" cuando corresponda. Realizar el seguimiento de los casos "Suspendidos" para cambiar su estado a "Rechazado/Anulado" según las reglas establecidas.

Funciones de Asistencia de Gestión

- Generar reportes diarios utilizando la información disponible en la Plataforma Back.
- Recopilar la información de productividad proporcionada diariamente por los ejecutivos, realizando verificaciones aleatorias y controlando la asistencia.
- Consolidar la información sobre incidentes de sistemas y otros factores relevantes para su inclusión en el reporte de productividad.
- Extraer la información necesaria para la elaboración de la pizarra diaria, incluyendo la verificación de casos fuera de plazo y el detalle de los casos gestionados por los ejecutivos de Beneficios.

- Validar el registro de vacaciones del personal para facilitar la reasignación de casos, así como el seguimiento de los trámites asistidos con o sin biometría.
- Apoyar en la asignación de casos recibidos por buzón con problemas de registro, priorizando la atención según corresponda.
- Enviar la pizarra diaria consolidada a la Gerencia.
- Apoyar en la reasignación de casos que requieran una comunicación especial o atención prioritaria.
- Elaborar y enviar informes semanales de avance de productividad a los ejecutivos.
- Registrar los datos del Índice de Gestión de Personas (IGP) en la plataforma OneDrive.
- Extraer la data semanal necesaria para la realización de encuestas de Fono Prima y Chat.
- Extraer el reporte de llamadas atendidas por cada ejecutivo de Fono Prima.
- Registrar en la plataforma compartida OneDrive el reporte de trámites complejos para el análisis de datos de NPS.

1.4 Áreas y funciones desempeñadas

Laboro en la empresa PRIMA AFP hace poco más de 6 años, donde he realizado diversas funciones las cuales me han permitido adquirir experiencia y conocimiento en 3 puestos que detallaré a continuación.

1.4.1 Practicante preprofesional de Canales de atención

Desde Marzo 2018 a Abril 2019, desempeñé las siguientes funciones:

- Reportar diariamente las atenciones de los asesores de jubilación del área de Retiro de Fondos a jefatura.
- Generar un reporte mensual de las citas programadas, número personas atendidas, tiempo de atención de cada asesor y tipo de trámite realizado.
- Derivar al área respectiva a los afiliados que realizarán trámites de retiro del 95.5%, registrarlos y corroborar que tengan los documentos necesarios para que puedan ser atendidos por un asesor.
- Agilizar la atención en cola que se forma en la recepción, recibiendo documentos, respondiendo consultas que no necesitan pasar a Plataforma e incentivando el uso del módulo de auto atención para el afiliado.

1.4.2 Asesor de Jubilación

Desde Mayo 2019 a Febrero 2021, desempeñé las siguientes funciones:

- Atender y resolver consultas referentes al retiro del 95.5% de fondos, tipos de jubilación, bono de reconocimiento, entre otros; identificando la necesidad del cliente.
- Realizar el registro de Cita 1 y Cita 2 respectivamente luego de asesorar al afiliado en relación con las opciones de retiro con las que cuenta.
- Efectuar la captación de Fondos Sin Fin Previsional para contribuir al cumplimiento de los objetivos de venta y brindar información sobre los diferentes fondos de inversión.
- Realizar las respectivas Constancias de Atención, Anexo 2, Actualización de datos y Consultas RENIEC, siguiendo las normas regulatorias y procedimientos del Sistema Privado de Pensiones.

1.4.3 Asistente de Gestión

Desde diciembre 2021 a la actualidad, desempeñando las siguientes funciones:

- Generación de reportes diarios a jefatura de Trámites Complejos (Siniestros y Jubilaciones).
- Generar indicadores de gestión que validen el avance de cada grupo ejecutivo, solicitudes, estados de trámite, entre otros.
- Identificar oportunidades de mejora y automatización de los reportes de gestión.
- Consolidar la productividad y asistencia de los Ejecutivos de atención.
- Hacer seguimiento a las solicitudes de los afiliados en la plataforma virtual y verificar que se cumplan los lineamientos de atención.
- Coordinación y análisis con jefatura junto con ejecutivos para atención de casos prioritarios, reclamos e incidentes de sistema.
- Apoyar en el análisis de Información solicitada por otras áreas.

II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA

2.1 Planteamiento del problema

2.1.1 *Dificultades de la realidad*

Como Asistente de gestión del área de trámites complejos de Prima AFP desde diciembre del 2019 hubo muchas dificultades al ser un puesto nuevo, todas las atenciones y el trabajo era 100% virtual y recién se habían creados los equipos de trámites complejos, trámites simples y requerimientos, siendo mi persona la encargada de velar por trámites complejos que se divide en siniestros y jubilaciones.

En ese sentido, las situaciones a mejorar que vi desde mi ingreso en el área de estudio, se detallan a continuación:

- Al ser un puesto nuevo, no contaban con una persona que capacite o enseñe las funciones anteriores.
- No contaban con un reporte específico del sistema sobre los casos de la plataforma virtual.
- Contaban con un solo archivo Excel básico de trámites complejos y no detallado de ambos equipos: Siniestros y Jubilaciones.
- Los ejecutivos no tenían apoyo para que les brinden la información necesaria en la agilización de procesos de atención.
- Existía alta demanda de casos en plataforma virtual y no estaban siendo atendidos dentro del tiempo estimado para el primer contacto con el afiliado o beneficiario.
- Había muchos reclamos por casos que no estaban siendo atendidos ni respondidos por varios días.
- No había lineamientos claros de atención hacia los ejecutivos.

2.1.2 Descripción de la Eficiencia del Área de Trámites Complejos de Prima AFP

La eficiencia del Área de Trámites Complejos de Prima AFP se basa en las atenciones y registro de los ejecutivos en la Plataforma Virtual de la compañía, cuya medición depende del proceso estructurado de seguimiento y control, el cual se realiza de manera diaria a través de la generación de reportes específicos sobre trámites complejos y casos con notificación de afiliados o beneficiarios. Además, se hace seguimiento de las solicitudes en proceso para evitar inactividad superior a cinco días, permitiendo que los ejecutivos contacten oportunamente a los usuarios. Paralelamente, se supervisa el estado de las solicitudes y se auditan los archivos en OneDrive, incluyendo videollamadas grabadas, garantizando su correcta actualización.

De esta manera, se lleva un control interno con jefatura de todos los casos mencionados que entran en la medición de eficiencia del ejecutivo, donde el resultado de dichas revisiones o controles, generan el estado de la eficiencia del área, la cual disminuye al detectar diversos tipos de errores, los cuales se denominan de la siguiente manera:

- **Errores Back:** Referidos a los errores que se verifican en otras áreas, por ejemplo, en Beneficios, Operaciones, Pagos, etc.
- **Errores Sarr:** Referidos a los errores en la Plataforma de Servicio de atención de requerimientos y reclamos, específicamente al registrar un sarr incorrecto o sarr pendientes en bandeja.
- **Errores Reclamos:** Referidos a los reclamos puestos por afiliados o beneficiarios que no tienen sustento o no se pueden descargar.
- **Auditorias jefaturas:** Se trata de la verificación de parte de jefatura para detectar gestiones inadecuadas.

- **Cumplimiento de plazos:** Se tratan de las auditorías diarias a las respuestas realizadas dentro de las 24 horas, además del seguimiento de casos de atención de 5 días como máximo, entre otros.

En base a lo descrito, se detalla a continuación los errores de los ejecutivos del último cuatrimestre del año 2024 para la medición de eficiencia en el Área de Trámites Complejos de Prima AFP.

Tabla 1
Situación de la eficiencia del Área de Trámites Complejos de Prima AFP del último cuatrimestre del año 2024

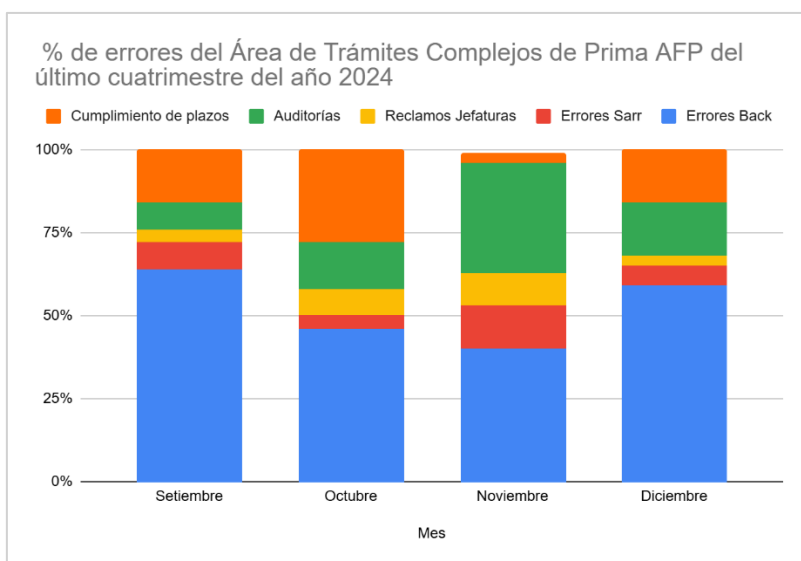
Mes	Errores Back	Errores Sarr	Errores Reclamos	Auditorías Jefaturas	Cumplimiento de plazos	Total
Setiembre 2024	16	2	1	2	4	25
Octubre 2024	13	1	2	4	8	28
Noviembre 2024	12	4	3	10	1	30
Diciembre 2024	19	2	1	5	5	32

Nota. Elaboración propia en base a la información de la empresa.

En la tabla 1, se puede observar que mes a mes se ha presentado un incremento en el número total de los 5 ítems que se consideran como error para la medición de eficiencia, el cuadro propio nos sirve para llevar un control y determinar las acciones a tomar.

Figura 4

Porcentaje de errores del Área de Trámites Complejos de Prima AFP del último cuatrimestre del año 2024



Nota. Elaboración propia en base a la información de la empresa.

Como se observa en la figura 4, al realizar un análisis porcentual de los datos se visualiza que los errores back representaron la mayor proporción en cada mes, con un 64% en septiembre, reduciéndose a 40 % en noviembre, pero aumentando nuevamente a 59 % en diciembre. Los errores sarr tuvieron variaciones menores, oscilando entre el 3.57% en octubre y el 15.62% en diciembre; por su parte, los errores reclamos mostraron una tendencia creciente de 4.0% en septiembre a 10.0% en noviembre, con una leve disminución en diciembre (9.38%). Las auditorías Jefaturas incrementaron su participación de 8.0% en septiembre a 33.33% en noviembre, pero descendieron a 15.62% en diciembre. Finalmente, el cumplimiento de plazos alcanzó su punto más alto en noviembre (33.33%), pero cayó significativamente en diciembre (9.38%). Estos datos permiten identificar tendencias clave en la eficiencia del área evaluada.

A partir de la información presentada, se deduce que se observa un incremento en el número total de errores a medida que avanzan los meses, lo que sugiere que la eficiencia

del área podría estar deteriorándose con el tiempo, por lo que en base al control ejecutado se debe determinar las acciones necesarias para corregir las deficiencias e implementar las medidas correctivas.

2.1.3 Descripción de una actividad específica

A fin de que los ejecutivos tengan a la mano toda la información necesaria para llevar su día a día lo más rápido, ágil y proactivo, se realiza lo siguiente de manera diaria:

- Se genera un reporte específico solo de trámites complejos en la Plataforma Virtual.
- Se genera un documento en Excel con los casos que tienen notificación (alerta de comunicación) del afiliado o beneficiario del día anterior y se les envía en un cuadro por correo detallando los datos del afiliado o beneficiario, fecha y hora de su última comunicación y ejecutivo a cargo, de modo que ellos puedan darle respuesta antes de que cumplan 24 horas, con la intención de velar con los lineamientos de la empresa y brindar una buena experiencia (según Circular 006-2023 mostrada en anexos).
- Se genera en Excel un cuadro de seguimiento con las solicitudes que se encuentran en proceso de atención o tienen alguna observación a subsanar por parte del afiliado o beneficiario que no se reciba ninguna comunicación dentro de 5 días, para que así el ejecutivo a cargo pueda llamarlos y escribirles en la Plataforma virtual (según Circular 010-2024 mostrada en anexos).
- En caso de incumplimiento de las situaciones nombradas y mencionadas en las circulares internas de la empresa y tener algún caso fuera de plazo de 24 horas o 5 días sin seguimiento, se envía el detalle por correo al ejecutivo con copia a jefatura.

- Se verifica y lleva un control del correcto estado de sus solicitudes (en proceso, observado y suspendido).
- Se audita las carpetas compartidas en OneDrive como las videollamadas grabadas, que estén colgadas, nombradas y actualizadas a la fecha.
- Se refuerza casuísticas y circulares en los mornings semanales, así como capacitaciones de las áreas directas (beneficios, operaciones, legal, etc.)
- Jefatura envía correos de llamada de atención, exhortación y amonestación dependiendo del caso.
- Jefatura envía un primer correo que es de llamada de atención, el segundo correo corresponde a correo de exhortación, y en caso tenga cuatro correos consecutivos se genera un correo de exhortación por Gestión del Talento Humano (GDH).
- En caso de tener una falta grave en el procedimiento o un reclamo que no se puede descargar y/o tenga compensación por parte de la AFP, jefatura emite una carta de amonestación.
- Los correos de exhortación de GDH y las cartas de amonestación afectan al pago de bono cuatrimestral para el ejecutivo.
- Todo ello hace que jefatura y gerencia realice un plan de acción con medidas a tomar para los ejecutivos que tienen muchos errores, como apoyarlos con capacitaciones u otorgarles información a la mano, reubicarlos por apoyo en otras áreas o hasta decidir no seguir contando con ellos y rescindir sus contratos laborales.

III. APORTES MAS DESTACABLES A LA EMPRESA

3.1. Aportes más destacables

- He contribuido en la introducción de un programa piloto, el cual busca que los ejecutivos realicen el trabajo de todas las demás áreas involucradas en el proceso de atención de una solicitud en la Plataforma virtual, con el fin de disminuir la cantidad de errores, al tener todos los ejecutivos conocimiento de dicho proceso.
- Los ejecutivos actualmente atienden un trámite de inicio a fin (desde la primera hasta la última etapa), además de desarrollar las gestiones que ejecutaba el área de beneficios y pagos.
- El programa de piloto mencionado ha generado que los ejecutivos conozcan las gestiones de las demás áreas y estén involucrados al 100% para que así no cometan los errores dentro de su medición de eficiencia y estos disminuyan o sean mínimos.
- La modalidad del trabajo pasó de ser 100% virtual a híbrida, que implica asistir dos veces a la semana de manera presencial y el resto de días de manera virtual, de esa manera se realiza capacitaciones y role plays, donde se exponen diversas situaciones o casuísticas en relación a la atención y los ejecutivos desarrollan lluvia de ideas y/o brindan soluciones para que todos participen, además de aprender sobre nuevos casos o temas atípicos, de manera colaborativa.
- De esta manera, se viene visualizando una mejora en la disminución de los tipos de errores involucrados en la medición de la eficiencia: los errores back ya no comprenden la evaluación de otras áreas, ya que los ejecutivos realizan el trámite de inicio a fin siendo ellos los responsables de desarrollar todas las gestiones de atención, revisión, coordinación con otras áreas o entidades hasta finalizar con el pago de pensión al afiliado/beneficiario. Respecto a los errores sarr, estos se

siguen midiendo de la misma manera, ya que los ejecutivos continúan registrando en la Plataforma de Servicio de atención de requerimientos y reclamos, junto con la verificación de sus bandejas para detectar si están presentes SARR pendientes. Los reclamos están sujetos o dependen de la decisión del afiliado en cuanto a la atención, procesos, pagos o demora, pero por parte del ejecutivo se asegura una atención integral, cumpliendo lo explicado, escrito y normado para el pago de pensión. Las auditorías de la jefatura y cumplimiento de plazos se siguen midiendo de la misma forma y asegurando los lineamientos plasmados en las circulares de la empresa.

3.2.Otros aportes de mejora

- Por último, a raíz del piloto se implementó una nueva herramienta a través de un cuadro de Excel que facilita el seguimiento y control de los indicadores de eficiencia a través de tablas dinámicas, donde se puede visualizar de manera integrada los casos que ingresan los ejecutivos de acuerdo a trámite y fecha, facilitando el control y análisis de modo que todos estén atendiendo equitativamente, así mismo, permite observar el estado de sus solicitudes a fin de apoyarlos en una correcta atención y cumpliendo los plazos normados de la empresa.

IV. CONCLUSIONES

- La falta de estructuras definidas al inicio del área de Trámites Complejos de Prima AFP generó desorganización, errores repetitivos y retrasos en los tiempos de atención, afectando directamente la eficiencia del servicio y la satisfacción del cliente.
- El análisis sistemático de errores relacionados a la disminución de la eficiencia, como errores Back, Sarr, reclamos, auditorías de jefatura y fallas en los plazos, permitió identificar que existía una tendencia continua en su incremento global, lo que permitió determinar que ello estaba generando la disminución de la eficiencia de los ejecutivos del área de Trámites Complejos.
- El análisis de los patrones relacionados a la ocurrencia de errores sirvió de base para implementar estrategias de mejora y prevenir recurrencias; surgiendo como solución un programa piloto y la implementación de un cuadro Excel donde se tenga mejor organizada la información relacionada con la eficiencia.
- El programa piloto que integró múltiples funciones en los ejecutivos, promovió un conocimiento transversal de los procesos, disminuyó la dependencia entre áreas, además de reducir significativamente los errores operativos.
- Las herramientas implementadas, como cuadros de seguimiento en Excel, reportes automatizados y auditorías diarias, contribuyeron a un control más eficaz de la eficiencia y a la toma de decisiones informada por parte de la jefatura.

V. RECOMENDACIONES

- Actualizar, definir y difundir permanentemente los lineamientos operativos y normativos, garantizando que todos los ejecutivos cuenten con acceso a la información más reciente para evitar errores por desconocimiento o retrasos, de modo de no afectar la eficiencia; donde se incluya además la evaluación periódica de la carga operativa por ejecutivo, distribuyendo de forma equitativa los casos para evitar sobrecargas que puedan afectar la calidad de la atención o aumentar el margen de error.
- Continuar con el seguimiento y análisis de los distintos tipos de errores para hacer las correcciones y retroalimentación respectiva del programa piloto, de modo de incrementar el indicador de eficiencia de los ejecutivos del área de Trámites Complejos,
- Formalizar y estandarizar el programa piloto como parte del modelo de gestión permanente del área, asegurando su sostenibilidad y replicabilidad en otros equipos dentro de la organización; así como mejorar el cuadro Excel a través de la inversión en sistemas de automatización y mejora tecnológica que permitan generar reportes más dinámicos, reduciendo el tiempo operativo destinado a tareas de control manual.
- Se recomienda que junto con la implementación y estandarización del programa piloto, se desarrolle un programa de formación continua para asegurar la sostenibilidad de los resultados positivos observados, además de fortalecer la cultura de retroalimentación continua, mediante espacios formales de revisión de errores, análisis de casos reales y talleres participativos que fomenten el aprendizaje organizacional.

- Se recomienda la integración de las herramientas propuestas en un sistema de gestión integral, que centralice la información y facilite su análisis, para optimizar aún más el control de la eficiencia y la toma de decisiones.

VI. REFERENCIAS

- Pereyra, A. M. (2024). *Prima AFP Grupo Crédito, Estados Financieros al 30 de Setiembre de 2024*.
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc=%7BE0E69192-0000-C816-81E9-473DB833B3AA%7D>
- Prima AFP. (2020). *Memoria Anual 2019*. <https://www.prima.com.pe/public-zone/files/2020/pdf/Memoria-Anual-2019-VF.pdf>
- Prima AFP. (2024a). *Memoria Integrada 2023*. <https://www.prima.com.pe/public-zone/files/2024/pdf/Memoria-Anual-2023vf.pdf>
- Prima AFP. (2024b). *Prospecto informativo global Prima AFP (Vol. 0)*.
https://www.prima.com.pe/public-zone/files/2024/pdf/Prospecto_Informativo_3T_2024_operaciones.pdf
- Prima AFP. (2024c). *¿Quién es Prima AFP?* <https://www.prima.com.pe/public-zone/sobre-prima-afp/quien-es-prima-afp/>
- Prima AFP. (2024d). *Contacto y Soporte: Canales de Atención*.
<https://www.prima.com.pe/public-zone/canales-de-atencion/>

VII. ANEXOS

Anexo 1: Circular 006 - Lineamientos Gestión de comunicaciones en Trámites

Remotos

Por medio de la presente hacemos de conocimiento los lineamientos establecidos y la gestión a cargo de las jefaturas para el control de comunicaciones con el cliente que debe realizar el Ejecutivo en atenciones remotas.

Gestión a cargo de jefaturas:

Generar el reporte de solicitudes de manera diaria con la finalidad de verificar el envío de las comunicaciones en el plazo de 1 día, de acuerdo con lo siguiente:

Primer contacto:

- Se verificará las fechas para validar que los casos registrados sean de máximo 24 horas.

Siguientes mensajes:

- Considerar casos en estado **Activo**.
- Verificar hora de mensaje del penúltimo día.
- **Las jefaturas** auditarán el cumplimiento de la atención de las comunicaciones de manera diaria, y verificarán caso por caso aquellos que tengan fechas de atención menores a 0 días (negativos), o casos de más de 1 día.
- Identificados los casos fuera de plazo (no respuesta o comunicación en 24 horas) enviarán un correo al ejecutivo asignado para que presente sus descargos.
- A partir del segundo caso identificado dentro del cuatrimestre, cuyo descargo no sea válido, se enviará un correo de exhortación hasta en cuatro oportunidades. Cabe mencionar que las exhortaciones sucesivas se ceñirán al procedimiento de exhortaciones y amonestaciones definido por GDH.

Anexo 2: Circular 010 - Modificación en procedimiento para cambio de estado a Observado o Suspendido

A continuación, detallamos las actividades para tener en cuenta:

1. Los casos en que el cliente registra la solicitud, pero NO mantiene comunicación con la AFP:

Sin comunicación del afiliado / beneficiario	1era comunicación del Ejecutivo vía Plataforma Back (PB) dentro de las 24 horas de registrada la solicitud	2da comunicación del Ejecutivo vía Plataforma Back (se cambia a estado Observado)	Envío de correo a los 3 días útiles desde la Plataforma Back	Cambiar a estado Suspendido
	Presentación y preevaluación del caso	Al 5to día útil (de enviada la 1era comunicación), se registra la nueva comunicación al cliente en la Plataforma Back y se pasa al estado Observado	Mensaje automático enviado vía PB informando que se encuentran en estado Observado	Al 5to día útil (DU) de haber cambiado al estado Observado (fecha de la 2da comunicación), el Ejecutivo realiza obligatoriamente una llamada telefónica. Si el afiliado/beneficiario no responde, se pasa a estado Suspendido y se indica en la Plataforma Back lo realizado (adjuntar sustento de llamada o indicar el teléfono y hora de la llamada).

Ejemplo:

Plazo de la 1era a 2da comunicación



Con comunicación del afiliado / beneficiario	En estado Observado por falta de documento/documento erróneo	Envío de correo a los 3 días útiles desde la Plataforma Back	1era comunicación del Ejecutivo (reiteración en la Plataforma Back)	2da comunicación del Ejecutivo (Se cambia a estado Suspendido)
Se comunica la observación a través de la Plataforma Back.	Mensaje automático enviado vía PB informando que se encuentra en estado Observado	Se reitera la observación a través de una comunicación vía Plataforma Back al 5to día útil de haber cambiado el estado a Observado	Al 5to día útil (fecha de la 1era comunicación reiterativa) se envía nueva comunicación vía Plataforma Back y se realiza llamada telefónica (se deja sustento de llamada o indicar el teléfono y hora de la llamada en la PB). Si no responde se pasa al estado Suspendido y se indica en la Plataforma Back lo realizado.	

Consideraciones generales:

El equipo de Trámites Simples deberá tener en cuenta lo siguiente:

Toda solicitud registrada que se encuentre en estado Suspendido deberá permanecer un plazo máximo de 30 días calendario en dicho estado, luego de lo cual, el Ejecutivo deberá revisar si el trámite fue realizado por cualquier otro canal, de ser el caso procederá a registrar ese detalle en la Plataforma Back y a cambiar el estado a Rechazado. Caso contrario, enviará el mensaje establecido por la jefatura a través de la Plataforma Back y mantendrá el estado Suspendido de la solicitud en espera de una respuesta (durante 24 hrs), de no tener respuesta, por parte del solicitante, el Ejecutivo procederá a cambiar la solicitud al estado Rechazado, en caso de recibir respuesta del solicitante se procede con el cambio al estado en Proceso a fin de continuar con la atención regular.

PRIMA^{AFP}

Los equipos de Trámites Complejos¹ deberán tener en cuenta lo siguiente:

Equipo de Siniestros y Jubilación:

Toda solicitud registrada que se encuentre en estado Suspendido, deberá permanecer en dicho estado según lo indicado:

Trámite	Desde la fecha de cambio al estado Suspendido
Todo tipo de trámite	4 meses

Anexo 3: Circular 041 - Composición Indicadores de Gestión Personal (IGP) 2024 -

Trámites Remotos

Por medio de la presente informamos a partir de septiembre de 2024, se implementará una nueva distribución y pesos de los indicadores que componen el Índice de Gestión Personal (IGP) para los equipos de Trámites Remotos. La composición es la siguiente:

- **Indicador de Eficiencia 60%:** Mide el desempeño en el proceso de tramitación. Se calcula en base a los trámites con errores reportados.
- **Indicador de Calidad del Canal (NPS TR) 15%:** Es el resultado de las encuestas realizadas a los clientes atendidos por todo el equipo de Trámites Remotos durante el cuatrimestre evaluado (acumulado).
- **Indicador de Calidad Personal (NPS Personal) 15%:** Es el resultado de las encuestas realizadas a los clientes atendidos por el ejecutivo de Trámites Remotos dentro del cuatrimestre evaluado (acumulado y definido por el equipo de CX).
- **Evaluación de Jefatura 10%:** Es el resultado de la evaluación realizada por la jefatura sobre cómo el ejecutivo incorpora y refleja los valores culturales de Prima en su trabajo diario, la productividad realizada y otros factores.

Indicadores	Peso	Tope al 120%
Eficiencia	60%	72%
NPS - Canal	15%	18%
NPS - Personal	15%	18%
Evaluación de Jefatura	10%	12%
Total	100%	120%

El indicador de Eficiencia se medirá según la cantidad de errores (acumulativo):

Indicadores	Peso	Tope al 120%
Errores Back	Acumulativo	Cero Errores
Errores Sarr (error de registro/atención en plazo)		
Errores Reclamos (por atención del ejecutivo)		
Auditorías Jefaturas (Verificación de gestión inadecuada)		
Cumplimiento de plazos (Circular 019 - 2024)		

El indicador de NPS de Trámites Remotos (Indicador de Calidad) se medirá según los siguientes niveles:

NPS - Canal (Indicador de Calidad)	Tope
Mayor a la Meta	120%
Meta	100%
Meta/2	50%
0	0%

El indicador de NPS Personal (Indicador de Calidad) se medirá según los siguientes niveles:

Rangos	Tope Máximo
Excelente	91 – 100
Muy bueno	71 – 90
bueno	51 – 70
Regular	31 – 50
Malo	0 – 30

El indicador por evaluación de jefatura se medirá según los siguientes niveles:

Indicadores	Peso
Cumple Excepcionalmente	120%
Cumple Satisfactoriamente	100%
Cumple Parcialmente	80%
Necesita Mejorar	60%
Total	100%

Consideraciones para el cálculo:

- Para tener derecho al Bono Cuatrimestral, el ejecutivo debe haber obtenido como resultado un IGP mayor o igual a 90.00% y se calcula en base al 60% del básico.
- En caso de que un ejecutivo trabaje apoyando a otra área, será evaluado con los indicadores del área a la que está apoyando. Si los días de apoyo fueron menores a un mes, el resultado final será igual al promedio ponderado de los días laborados en cada una de las áreas.