

NOMBRE DEL TRABAJO

PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ATENCIÓN DE

AUTOR

Carmen Fidelia Bravo Retuerto

RECUENTO DE PALABRAS

14183 Words

RECUENTO DE CARACTERES

84625 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

79 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.9MB

FECHA DE ENTREGA

Apr 17, 2024 4:23 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Apr 17, 2024 4:24 PM GMT-5

● **16% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 16% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de trabajos entregados
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

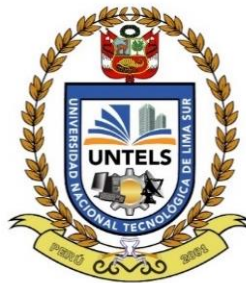
● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)

7 UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ATENCIÓN DE
RECLAMOS EN UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LIMA”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

BRAVO RETUERTO CARMEN FIDELIA

ASESOR:

GARCÍA SALIRROSAS ELIZABETH EMPERATRIZ

Villa el Salvador

2023

DEDICATORIA

Dedicado a mis amados padres Justo y Soledad, que siempre me han brindado su amor y apoyo incondicional. A mis tres hermanos que siempre fueron mi modelo a seguir, en mi camino profesional y a mi compañero de vida por estar a mi lado y brindarme su apoyo constantemente.

AGRADECIMIENTO

A mi familia y mi novio por brindarme su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. A la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur por ser mi alma mater y permitirme seguir desarrollándome profesionalmente.

A mi asesora Elizabeth García Salirrosas, por su apoyo, consejos académicos y guía en este proceso. A mis revisores por el constante seguimiento y aportaciones que contribuyeron a culminar el presente trabajo de suficiencia profesional.

7 INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE	iv
LISTADO DE FIGURAS	vii
LISTADO DE TABLAS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	3
1.1. Contexto.....	3
Misión.....	3
Visión	3
Propósito de la empresa	3
Aspiración	3
Principios	4
Organigrama	5
Servicios	6
1.2. Delimitación del proyecto	8
Teórica.....	8
Temporal.....	8
Espacial	8

1.3.Objetivos.....	9
Objetivo general.....	9
18 Objetivos específicos	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	10
2.1.Antecedentes	10
Antecedentes internacionales	10
Antecedentes nacionales	12
2.2.Bases teóricas.....	14
Habilidades blandas.....	14
Dimensiones de las habilidades blandas	14
Indicadores de desempeño.....	22
Flujo de atención.....	24
Ceremonias Scrum	24
Evaluación 270 grados.....	24
7 2.3.Definición de términos básicos.....	25
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL	28
3.1.Determinación y análisis del problema.....	29
Clasificación de solicitudes	31
Descripción de indicadores de desempeño	32
Descripción del flujo de atención	35
Descripción de funciones.....	36
Identificación de carencias de habilidades blandas	37
3.2.Modelo de solución propuesto.....	38
Cronograma de actividades	38

Descripción de actividades	41
3.3.Resultados.....	51
Resultados de actividad lluvia de ideas	51
Nuevos flujos de atención y distribución	52
Funciones	54
Indicadores de desempeño general.....	55
Resultado de indicadores.....	56
Análisis de resultados de indicadores.....	57
Resultado de encuestas.....	58
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXOS	66

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la Entidad Financiera.....	5
Figura 2 Servicios de la Entidad Financiera	6
Figura 3 Productos Billetera Digital	7
Figura 4 Herramientas colaborativas en un entorno híbrido.....	21
Figura 5 Gráfico de evaluación de desempeño 270 grados	29
Figura 6 Resultado ejemplo de Kpis, reportes finales de marzo para asistentes recopilado de Rankmi.....	30
Figura 7 Resumen de resultados de indicadores de asistentes mes abril 2023.....	30
Figura 8 Distribución de backlog diario al equipo Maravilla al mes de abril del 2023.	32
Figura 9 NPS para solicitudes del mes de abril de 2023	33
Figura 10 Flujo de atención de reclamos implementada al mes de abril del 2023	35
Figura 11 Funciones de acuerdo con el puesto en el equipo Maravilla al mes de abril del 2023	36
Figura 12 Cronograma anual de reuniones virtuales Equipo Maravilla	38
Figura 13 Cronograma mensual primer mes de actividades	39
Figura 14 Horario de actividades en el equipo Maravilla.....	40
Figura 15 Diversos aspectos del Dayli meeting.....	42
Figura 16 Agenda de capacitaciones virtuales por medio de Teams	43
Figura 17 Herramienta Miro “Reglas de la sesión”	44
Figura 18 Herramienta Miro “Reglas del Equipo”	45

Figura 19 Herramienta Miro “Dinámica”	45
Figura 20 Herramienta Miro “Definición del problema”	46
Figura 21 Herramienta Miro “Objetivos”	46
Figura 22 Herramienta Miro “Creando grupos 1”	47
Figura 23 Herramienta Miro “Creando grupos 2”	47
Figura 24 Herramienta Miro “Feedback”	48
Figura 25 Integraciones presenciales.....	49
Figura 26 Dinámicas presenciales	49
Figura 27 Reunión virtual vía Teams.....	50
Figura 28 NPS para solicitudes del mes de agosto de 2023	55
Figura 29 Resumen de resultados de indicadores de asistentes mes agosto del 2023	56

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Metodología de la solución de problemas	17
Tabla 2 Criterios para elegir las herramientas colaborativas.....	22
Tabla 3 Tipos de solicitudes al mes de abril del 2023.....	31
Tabla 4 Cantidad de soluciones en punto de contacto SPC al mes de abril del 2023	33
Tabla 5 Detalle del tiempo de atención en el flujo de reclamos al mes de abril del 2023	34
Tabla 6 Normas planteadas por sesión.....	41
Tabla 7 Resumen de lluvia de ideas	51
Tabla 8 Detalle de nuevos flujos de atención al mes de julio del 2023	53
Tabla 9 Nueva asignación de funciones al mes de julio del 2023.....	54
Tabla 10 Nueva distribución de solicitudes al mes de agosto del 2023.	55
Tabla 11 Comparación de resultados de indicadores	57
Tabla 12 Resultado dimensión Comunicación	58
Tabla 13 Resultado dimensión Trabajo en equipo	58
Tabla 14 Resultado dimensión Resolución de problemas.....	59
Tabla 15 Resultado dimensión Ética	59
Tabla 16 Resumen de resultados.....	60

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo principal desarrollar y fortalecer habilidades blandas, con el fin de mejorar el desempeño laboral en el personal que realiza el flujo de atención de reclamos, para una entidad financiera de Lima en el canal exclusivo de una billetera digital. Para ello tendremos como objeto de estudio los kpis que actualmente miden el desempeño laboral de cada miembro del equipo que ejecuta esta gestión, nos enfocaremos en la calidad, productividad y cumplimiento de tiempos de atención de los reclamos. Desarrollaremos las siguientes habilidades blandas principales, comunica e influye, gestiona soluciones y colabora en equipo. Teniendo como antecedentes datos a partir del mes de abril del año 2023. Se brindará un informe comparativo con datos expuestos sobre la atención de reclamos en el mes de abril a agosto en los flujos de reclamos regulares y soluciones en punto de contacto para la comparación de indicadores y el impacto que tienen en la implementación del desarrollo de habilidades blandas, posterior a las realizaciones de las actividades realizadas a través del programa de desarrollo de habilidades blandas, para evidenciar resultados. Se realizará una encuesta de experiencia por medio de la evaluación 270 grados para obtener información sobre la promoción de las habilidades blandas mencionadas con anterioridad.

Palabras clave: habilidades blandas (softs skill), calidad, productividad, kpis.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo lleva como título “Programa de desarrollo de habilidades blandas para mejorar el desempeño del personal de atención de reclamos en una Entidad Financiera de Lima”.

La denominada empresa entidad financiera será denominada de esta forma por temas de confidencialidad, se dedica al rubro financiero, la cual será materia de estudio para desarrollar el programa de habilidades blandas, la cual es nuestro objetivo principal.

A inicios del año 2022 se implementó el equipo especializado en atención de reclamos para el canal exclusivo de una billetera digital. Cuenta con distintos flujos de atención, todos derivados de los términos, requerimientos o reclamos.

Los mencionados flujos de atención son los siguientes: reclamos regulares y Soluciones en Punto de Contacto (SPC). Asimismo, mencionaremos los plazos de atención y la cantidad de casos atendidos de forma diaria para dar contexto al objetivo principal.

Los reclamos tienen un plazo de atención de 5 días hábiles, y los (SPC) de 2 días hábiles. Durante el mes de abril, el promedio de reclamos atendidos fue de 65 reclamos diarios por asistente, con un promedio de duración de 3 días hábiles desde que se ingresó la solicitud hasta que fue cerrada. De igual manera, durante el mes de abril el promedio de SPC atendidos fue de 212 SPC diarios, con un promedio de 25 horas desde que se ingresó la solicitud hasta que fue cerrada. Para ello mencionaremos el aplicativo *Salesforce*, el cual se utiliza actualmente para el registro de los mencionados casos.

También mencionaremos que durante el mes de abril el NPS (Net Promoter Score), para los reclamos, se encuentra en 3 puntos y para los (SPC) en 65 puntos.

Partimos entonces con los siguientes datos registrados al finalizar problema, ya que los flujos mencionados no cuentan con atención especializada por casuística, siendo una distribución no identificada entre el personal perteneciente al equipo de reclamos, generando demora y falta de calidad en la atención de estas solicitudes y generando una carga inadecuada en cada miembro del equipo.

Por este motivo, el presente trabajo propone el desarrollo de diversas habilidades blandas que mejoren el flujo de atención de reclamos en la denominada entidad financiera.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1. Contexto

La Entidad financiera de la cual se estará tomando como referencia para este trabajo de suficiencia profesional se fundó el 09 de abril de 1889 con su primera sede en Lima, en 1942 cambia de nombre y mantiene el mismo hasta la actualidad. Es una de las entidades bancarias más grandes del país, cuenta con más de 25 mil trabajadores, con 375 agencias, más de 1800 cajeros y más de 5600 agentes a nivel nacional.

5 Misión

Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país.

Visión

Ser el banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos.

Propósito de la empresa

“Estar siempre con sus clientes, alentando y transformando sus sueños y planes en realidad y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación.”

Aspiración

11 Ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes. Simple, cercana y oportuna.

Ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales.

Ser referentes regionales en gestión empresarial potenciando nuestro liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú.

Principios

De igual manera la identidad colectiva de trabajo, en esta entidad financiera se basa en la denominación “Samay”, término proveniente del quechua que significa “Alma” y los principios culturales son los siguientes:

3 Cliente céntrico: Nuestros clientes están en el centro de todas nuestras decisiones. Por eso cada producto, cada servicio, cada solución y cada decisión es para los clientes, por los clientes y con los clientes. Buscamos entregarles siempre una experiencia única basada en un servicio más simple, ágil y cercano.

Potenciamos tu mejor tú: Nuestro crecimiento personal y profesionales no tienen límites. El límite lo pones tú. Mientras más grandes seamos como personas, más grande será la entidad financiera. Sacamos lo mejor de cada uno cuando nos retamos, reconocemos, aprendemos y compartimos entre todos, sin importar el puesto que tengamos.

Sumamos para multiplicar: Nuestras metas y desafíos están conectados. Ganamos todos o perdemos todos. Somos un único equipo. Nos organizamos para agilizar nuestro trabajo. Colaborando con generosidad y sumando nuestros talentos, multiplicamos nuestro valor.

Mínimo, damos lo máximo: El compromiso con la excelencia es parte de nuestro día a día. Dejamos todo en la cancha, en cada cosa que hacemos y no estamos dispuestos a ceder ni un centímetro. Nos apasionan los desafíos y enfrentamos cada reto con actitud y disposición para llegar al mejor resultado.

Emprendemos y aprendemos: Somos un banco innovador y no le tenemos miedo al cambio. Damos la bienvenida a las ideas, vengan de quien vengan. Entendemos que las innovaciones no nacen perfectas: necesitan probarse,

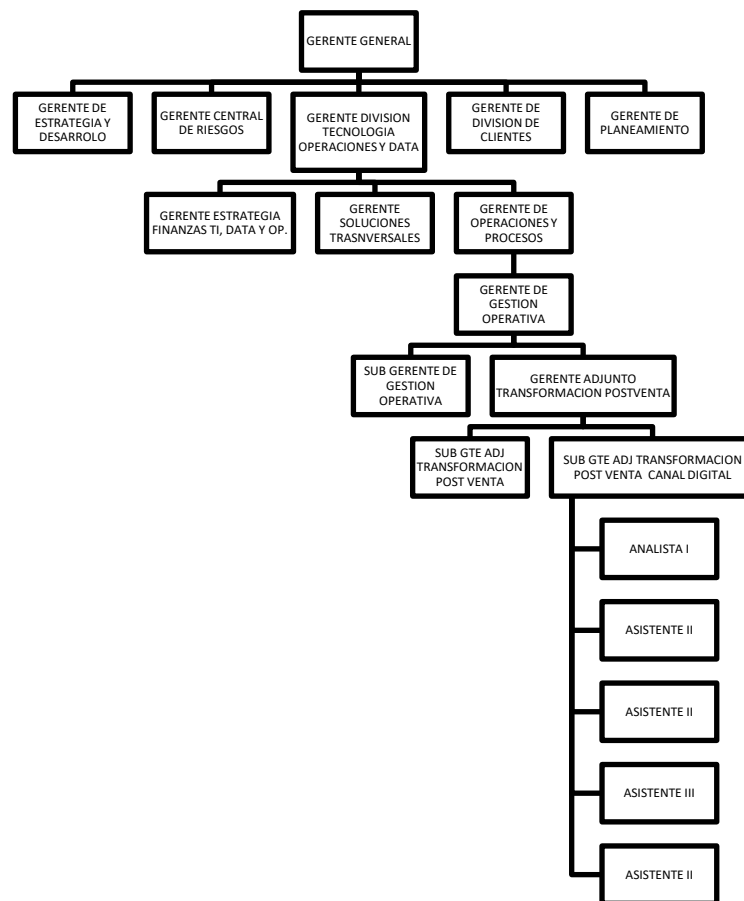
observarse y mejorarse continuamente. Convertimos cualquier resultado en valioso al transformarlo en un aprendizaje para todos.

Seguros y derechos: Las oportunidades pueden traer riesgos. Por eso todos somos responsables de conocerlos, evaluarlos y administrarlos. Es lo que nos hace dignos de confianza. Esa confianza es algo que jamás arriesgaremos. Nuestro comportamiento ético y siempre positivo para la sociedad es no negociable. Nunca hacemos algo que no podamos contarles a nuestros hijos.

Organigrama

Figura 1

Organigrama de la Entidad Financiera

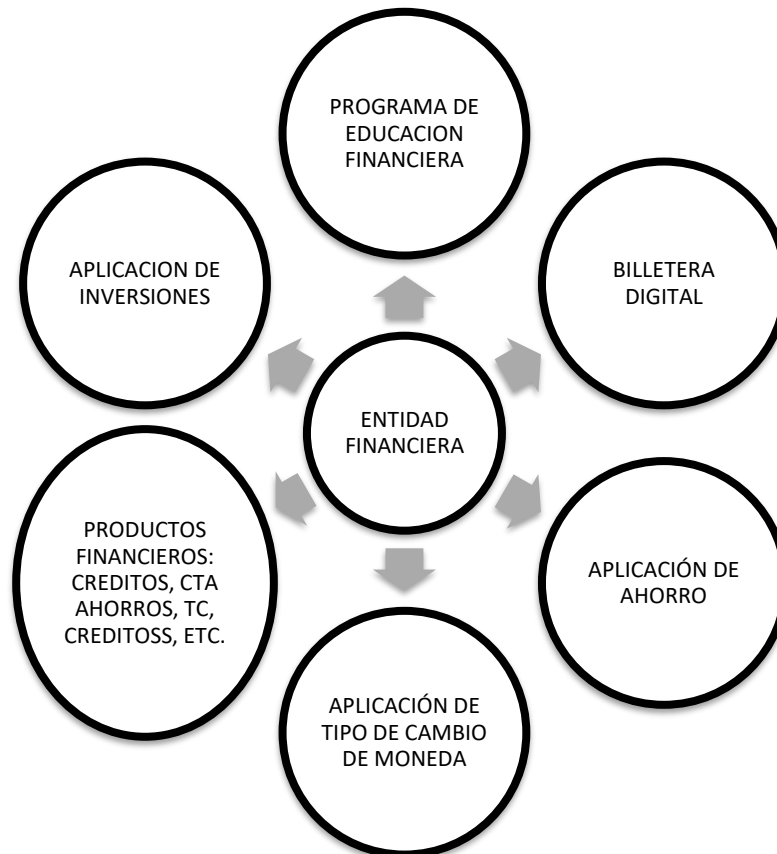


Nota. Organigrama adaptado de Workplace Facebook empresarial.

Servicios

Figura 2

Servicios de la Entidad Financiera



Servicio Billetera Digital

La Billetera Digital es un servicio virtual respaldado por la Entidad Financiera, para realizar pagos móviles, permite realizar transferencias de forma fácil, rápida y segura desde un dispositivo móvil. Asimismo, hay que mencionar que billetera digital se rige bajo la metodología ágil. Se determina que “la gestión ágil de proyectos se dirige a conseguir la mejora continua en los procesos, simplificación documentaria, involucramiento y compromiso de colaboradores y entrega de calidad al cliente según sus expectativas”(Trisoglio, 2021, p. 19).

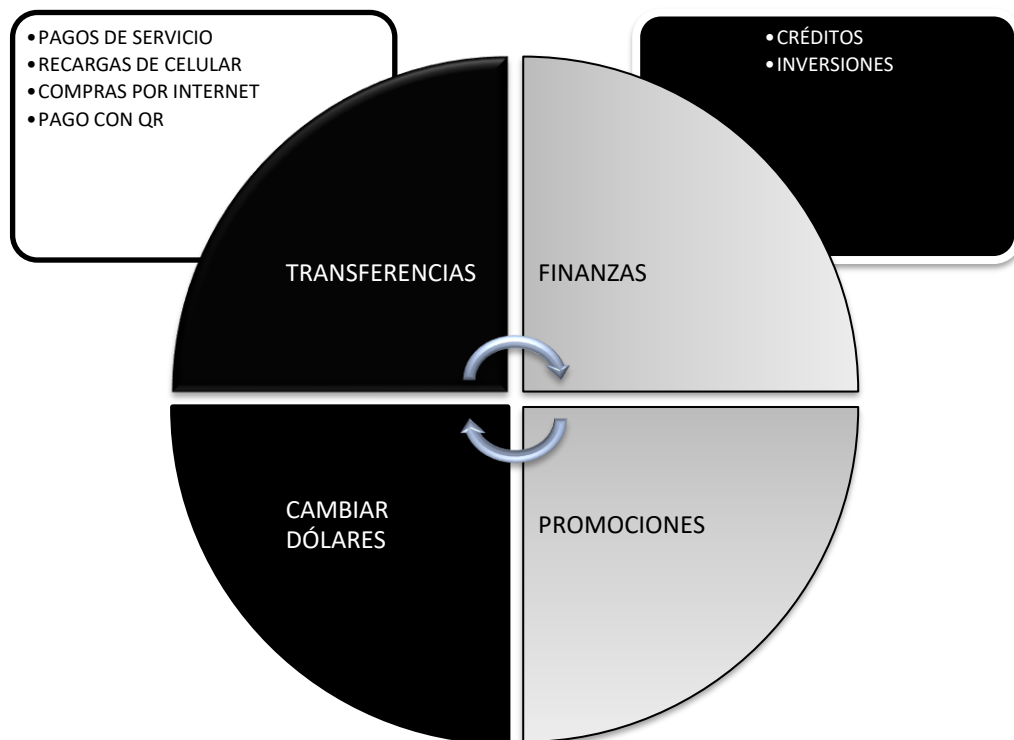
Entonces debemos tener en cuenta que la billetera digital, siempre se encuentra en constante cambio y parte de un producto mínimo viable MVP, que puede describirse como la versión más simple de un producto entregable al cliente, y con modificaciones que se realizan posterior al uso que el cliente da al servicio, de hay partimos con algunos dolores del cliente, y el ingreso de requerimientos y reclamos que pueden ser tomados como retroalimentación para la mejora del servicio.

Productos de la Billetera Digital

Asimismo, debemos mencionar que la billetera digital, cuenta con diversos servicios adicionales a la transferencia monetaria de forma sencilla, los cuales son los siguientes mencionados en la figura 3.

Figura 3

Productos Billetera Digital



El presente trabajo de suficiencia profesional propone un programa para la mejora del flujo de atención de los antes mencionados requerimientos y reclamos, causados por distintos dolores del cliente, debido a las incidencias que se presentan en la funcionalidad de los diversos productos mencionados en la Figura 3.

1.2. Delimitación del proyecto

Teórica

El presente trabajo está basado en el análisis de las habilidades blandas según la teoría de distintos autores que justifican de forma coherente la propuesta del Programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño en el flujo de atención de reclamos en una entidad financiera, se utilizara la teoría sobre la habilidad de comunicación persuasiva (Berceruelo, 2016) pensamiento analítico (Elder & Paul, 2003), teoría sobre la habilidad gestiona soluciones (Araiza, 2014) así como también utilizaremos distintos conceptos mencionados por (Bandle, 2016) que se verán reflejados en la práctica de las estrategias utilizadas y diversos autores que nos ayudaran a realizar una propuesta del programa de mejora.

Temporal

El desarrollo del presente trabajo de suficiencia profesional se ha recopilado información correspondiente al periodo de abril hasta agosto del presente año.

Espacial

El presente trabajo de suficiencia profesional se ha desarrollo en la Entidad Financiera para el canal de la Billetera Digital móvil, en el departamento de Lima, Perú. (Por temas de confidencialidad nos referiremos a la empresa como entidad Financiera).

1.3. Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño del flujo de atención de reclamos en una entidad financiera en Lima.

Objetivos específicos

Desarrollar la habilidad, comunica e influye para mejorar la calidad, productividad y tiempo de atención en el flujo de atención de reclamos.

Desarrollar la habilidad gestiona soluciones para mejorar la calidad, productividad y tiempo de atención en el flujo de atención de reclamos.

Desarrollar la habilidad colabora en equipo para mejorar la calidad, productividad y tiempo de atención en el flujo de atención de reclamos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Para este capítulo hemos encontrado diversos proyectos internacionales y nacionales aplicados a empresas de diversos rubros en general, realizaremos un análisis de cada antecedente con el fin de contribuir al buen desarrollo del presente trabajo de suficiencia profesional.

Antecedentes internacionales

Como primer antecedente extranjero tenemos a Pintos (2021) analiza la conexión que existe entre estudiantes universitarios y personal laboral de entidades privadas, tiene con objetivo analizar esta brecha existente. Para ello esta investigación se ha basado en la revisión de distintos autores, el método utilizado fue por medio de una encuesta que permita tener una muestra sobre la autopercepción en los estudiantes de una universidad. Y obtuvo resultados negativos como falta de atención en la capacidad de inteligencia emocional, en lo analítico y en el pensamiento crítico.

Asimismo, Quintero (2019) que presenta una investigación para diseñar un programa en capacitación de soft skills a personal de ventas, para analizar esta investigación teóricamente definiremos soft skills como un término que traducido quiere decir habilidades blandas, muy utilizado en otros países latinoamericanos, Presenta como objetivo principal el fortalecimiento de las habilidades blandas en ejecutivos de venta, habilidades que son desarrolladas de forma mínima en este personal. Esta investigación es de tipo exploratorio cualitativo, el método fue mediante una entrevista enfocada en las experiencias y expectativas, referentes a la propuesta para el desarrollo del programa mencionado. De esta investigación se obtuvo como resultado que este tipo de impulsos en soft skills no se había dado en ningún área y menos en la de ejecutivo de ventas, se logró concluir un grado alto de

interés en los ejecutivos de venta, el impulso de habilidades blandas por medio de una capacitación. Esta investigación extranjera nos pone en contexto que hay diversos sectores donde las habilidades blandas o soft skills no son desarrolladas ni se ubican en el plan de capacitaciones para distintos profesionales, ya sean ejecutivos de venta, administrativos u operacionales.

Granda (2018) indica en su investigación enfocada a la aplicación de las habilidades blandas como herramienta de ventaja competitiva en empresas comerciales de electrodomésticos, nos menciona que la aplicación de las habilidades blandas genera un valor agregado en las relaciones laborales en una organización, el autor tiene como objetivos comprender y aplicar habilidades como la empatía. Utiliza el modelo Sevqual para la validación de la investigación de campo y utiliza un análisis discursivo para contrastar los resultados obtenidos. Las referencias demuestran que la discusión sobre habilidades blandas, competencias emocionales y gestión de las relaciones permite incrementar la percepción favorable que tiene un consumidor sobre el servicio.

También podemos hablar de Tito y Orellana (2016) que nos menciona en un artículo de investigación como es que podemos desarrollar soft skills como alternativa a la falta de talento humano, esta investigación tiene como objetivo demostrar que las habilidades duras también llamadas hard skills ya no son suficientes, propone plantear el desarrollo el talento humano por medio de soft skills. Los resultados permitieron al estudio que se pueda clasificar distintos perfiles y según las habilidades de los empleados, así como también permitió la distribución de las herramientas que se encuentran de forma cambiante y según el contexto, puso como ejemplo el fortalecimiento de las herramientas virtuales en el contexto que se vivió en la pandemia. Podemos concluir luego de analizar la investigación antes mencionada que es importante desarrollar y preparar las habilidades blandas desde las universidades, para así formar distintas ventajas que permitan la competencia en un mercado laboral.

Antecedentes nacionales

Según Pitta (2021) en su Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración realizó el desarrollo de las habilidades blandas de los docentes y la percepción de los estudiantes en un ambiente laboral ocasionado por la crisis sanitaria, presenta como objetivo conocer la percepción que tienen los estudiantes frente a los docentes en un ambiente crítico, utiliza como método de aplicación dos encuestas dirigidas al personal docente y a los estudiantes, este método fue de tipo cualitativo ordinal, aplico la prueba estadística para lograr los resultados expuestos, los cuales fueron positivos para dos dimensiones de las seis que fueron planteadas, las cuales fueron la empatía y la creatividad, ambas habilidades presentan la misma percepción entre los alumnos y los docentes; es así como demuestra que las habilidades blandas aplicadas de forma apropiada pueden generar diferencia entre el entendimiento de los docentes y estudiantes, ya que la adaptación al cambio juega un papel importante en el proceso de aprendizaje. De este proyecto podemos reflexionar, que las habilidades blandas son percibidas de forma diferente en un colaborador como es un docente, así como también en un estudiante y encontrar un punto clave, según los resultados concluidos se puede partir en un proceso de mejora en el ambiente laboral para fortalecer las habilidades blandas que no son percibidas por ambos sujetos de estudio.

Del mismo modo, Ubillus (2021) en su tesis habilidades blandas y desempeño laboral de los colaboradores hace mención, en forma de análisis, que las habilidades blandas no solo permiten un mejor acoplamiento del personal para tener un mejor desempeño laboral, sino también recalca que la aplicación de habilidades blandas permite analizar los beneficios que estas darán como resultado si fueran aplicadas en un entorno laboral. Realiza una investigación descriptiva, utilizo como instrumento una encuesta dirigida a los colaboradores y una entrevista profundizada a la supervisora. Como resultados obtuvo de forma positiva que las habilidades blandas sí mejoran el desempeño laboral, por tal motivo se puede obtener beneficios que permiten tener un ambiente laboral que propicie mejores resultados en el desempeño

laboral. Es así que de nuevo tenemos un antecedente que propicia el desarrollo de habilidades blandas como una mejora para el desempeño laboral.

En el proyecto realizado por Hidalgo (2020) analizaron las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores de un programa denominado pensión 65, tiene como objetivo principal determinar de qué manera las habilidades blandas si influyen de manera positiva y efectiva en el desempeño laboral de los colaboradores, para esto utilizará el diseño transversal descriptivo, utilizo como método la encuesta anónima en una población de 40 trabajadores y, para la recolección de datos, tuvo una muestra de 34 trabajadores, de los cuales obtuvo los resultados expuestos. Sus resultados indican que los trabajadores tienen una aceptación positiva ante la contribución por parte de las habilidades blandas en sus diversas dimensiones como la toma de decisiones, resolución de conflictos y comunicación, de esto concluye que las dimensiones de las habilidades blandas sí influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, una de las dimensiones clave, es la de comunicación que genero un vínculo en el trabajador logrando mantener una buena relación en el entorno laboral. Del proyecto analizado podemos decir que es un antecedente clave para partir hacia la aplicación de las dimensiones que presenta las habilidades blandas, enfocándonos de forma puntual para la mejora del desempeño en un flujo de atención determinado.

Vallejos (2019) en su tesis plantea como objetivo saber sobre la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral, para realizar la medición de su investigación utiliza un cuestionario realizado durante un periodo progresivo de 15 días, ya que su muestra era una población con horarios rotativos. Tuvo como resultado a la dimensión autorregulación con mayor porcentaje, quiere decir que los empleados consideran un factor primordial, el poder tener inteligencia emocional, tener la capacidad de controlar impulsos es primordial en los resultados obtenidos. De ello se puede concluir que obtuvo un nivel alto para las relaciones interpersonales, las cuales son trabajo en equipo son un determinante en la influencia para el desempeño del personal estudiado.

2.2. Bases teóricas

Habilidades blandas

Podemos definir como aquellos atributos que nos permiten realizar distintas tareas de manera efectiva. Asimismo, permite la combinación de destrezas destinadas a tener una buena interrelación; es decir, saber, escuchar, dialogar, comunicarse, liderar, estimular, delegar, analizar, juzgar, negociar y arribar a acuerdos. Engloban un conjunto de aptitudes transversales e incluyen el pensamiento crítico, la ética y la posibilidad de adaptación al cambio. (Pérez, 2022).

También se entiende como “a un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo” (Singer et al., 2009, p.1).

Estas habilidades son llamadas también del “saber ser”, es decir, cómo debe ser una persona, qué habilidades debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás.

Dimensiones de las habilidades blandas

Comunicación

Según Chiavenato (2004) indica que “el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (p.110).

Asimismo, podemos considerar a Ramos y Paredes (2019) en su definición de la comunicación externa “se compone de las redes y mensajes que fluyen dentro de la organización, y que, por tanto, buscan un cambio en su interior, entonces la comunicación externa es aquella en la que estos mismos elementos se dirigen hacia afuera de la empresa” (p. 39).

De acuerdo con Marín (1997) en la comunicación “es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar por alcanzar una meta” (p.25).

Entiéndase también que la comunicación organizacional es un elemento que usaremos y para ello tomamos en cuenta la siguiente definición “La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo, por ejemplo, entre organizaciones”(Ramos et al., 2017, p.5).

Gestiona soluciones

¹⁵ El término gestión tiene relación estrecha con el término inglés Management, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, referida al “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica” (Fajardo, 2005).

Juran (2007), considera que la gestión consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

Según Bandle (2016) “un buen profesional debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes, mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la organización”(p.3)

Nos menciona diversos puntos que debemos tener en consideración en la toma de decisiones Bandle (2016):

Efectos futuros: Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

Reversibilidad: Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

Impacto: Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

Calidad: Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la organización, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

Periodicidad: Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

Según los diversos conceptos mencionados, gestionar soluciones en las empresas implica agitar todos los recursos para encontrar soluciones, utilizando múltiples enfoques para elegir una acción o desarrollar alternativas. Identifica y entiende oportunidades y problemas comparando la información de diversas fuentes

Tabla 1*Metodología de la solución de problemas*

2 Etapas	Objetivos	Competencias Necesarias
1. Identificar el Problema.	Comprender el problema en su complejidad y en su resonancia para los grandes objetivos educativos.	Análisis Síntesis Visión global
2. Explicar el problema.	Comprender el problema en su complejidad y en su resonancia para los grandes objetivos educativos.	Pensamiento hipotético deductivo
3. Idear las estrategias Alternativas.	Crear una estrategia de solución apoyada en las fortalezas, que minimice los efectos negativos y que asegure logros reales	Creatividad HH
4. Decidir la estrategia.	Lograr el mejoramiento del problema, permitiendo además la transferencia y acumulación de los conocimientos aprendidos.	Interpersonales Negociación
5. Diseñar la intervención.	Lograr el mejoramiento del problema, permitiendo además la transferencia y acumulación de los conocimientos aprendidos.	Comunicación
6. Desarrollar la Intervención.	Lograr el mejoramiento del problema, permitiendo además la transferencia y acumulación de los conocimientos aprendidos.	Capacidad de liderazgo. Capacidad para motivar e ilusionar.
7. Evaluar los logros.	Lograr el mejoramiento del problema, permitiendo además la transferencia y acumulación de los conocimientos aprendidos.	Comunicación verbal y escrita.

Nota. Adaptado de *Toma de decisiones y solución de problemas (p.8)*, Bandle, 2016

De la primera tabla podemos validar las etapas de forma detallada con el fin de lograr la resolución de problemas de distinta especialidad, de forma inicial es muy importante la identificación del problema. Ya que de la misma servirá como soporte para el diseño de estrategias.

Método seis sombreros para pensar

1 La técnica de los seis sombreros, desarrollada por De Bono (1988), psicólogo maltés y profesor de la Universidad de Oxford, es un excelente recurso para fomentar el pensamiento innovador en un negocio. Consiste en una herramienta de comunicación utilizada globalmente para facilitar de manera creativa la resolución o el análisis de problemas desde distintos puntos de vista o perspectivas. 5

Los seis sombreros representan seis maneras de pensar y deben ser considerados como direcciones de pensamiento más que como etiquetas para el mismo, es decir, que los sombreros se utilizan proactivamente y no reactivamente. Los beneficios derivados del uso de esta técnica son tres: Fomenta el pensamiento paralelo. Impulsa el pensamiento en toda su amplitud. Separa el ego del desempeño (De Bono, 1988).

1 Sombrero Blanco. El color transmite neutralidad y te coloca en la perspectiva del pensamiento objetivo, donde no entran en juego las emociones ni las opiniones, sino los datos, hechos y cifras comprobables.

Sombrero Rojo. El color irradia pasión y te permite expresar tus sentimientos; por lo tanto, estás ante tu parte más irracional e intuitiva. Es muy importante para introducir y considerar los valores, así como darle ese toque humano a la toma de decisiones.

Sombrero Verde. Es el color de la naturaleza, alude al crecimiento, generación y energía, por eso se asocia al pensamiento creativo. Se utilizará para generar ideas alrededor de las posibles problemáticas o necesidades planteadas y en su uso tienen cabida muchas técnicas creativas, como el brainstorming o las analogías.

Sombrero Negro. Es el color de la oscuridad y te sitúa en un punto de vista crítico y de cautela hacia un planteamiento. Este es quizás el punto de vista que más suele utilizarse en el día a día, ya que se trata de identificar peligros y posibles

problemas; en una palabra: sobrevivir. Te permite estar alerta sobre todo lo que puede causar un problema; evita lo ilegal, lo peligroso y lo contaminante.

Sombrero Amarillo. Su color se asocia con el sol y la luz. Al aplicarlo te permite ver el lado optimista de las cosas y las ventajas de una idea. Es el contrario del sombrero negro, por lo que es más difícil de aplicar, ya que en términos de evolución el ser humano no está dotado de un mecanismo optimista, por lo que de alguna manera se está yendo a contracorriente. Cuando se usa no hay que caer en el error del sí por el sí; se trata de partir de un planteamiento optimista que ayude a encontrar nuevas ventajas o valores donde antes no se veían. Es el sombrero de los soñadores o visionarios.

Sombrero Azul. Es el color que transmite el control y su función es gestionar la dinámica al mantener enfocados a los participantes lo mejor posible para obtener resultados exitosos. Es conocido como el «sombrero de sombreros» y al aplicarlo en una dinámica lo deberá portar uno de los integrantes que pueda mediar. Es el sombrero del liderazgo.

Lluvia de ideas

Según Bandle (2016) la lluvia de ideas (Brainstorming), es una forma creativa y relajada en grupo de desarrollar nuevas estrategias. Esta herramienta fue creada en el año 1941, por Alex Osborne, cuando las ideas creativas dieron resultados en un grupo dinámico, esto contribuyó a mejoras de forma colectiva en un grupo no estructurado a diferencia del trabajo individual o de forma independiente.

Colabora en equipo

Podemos definir en el contexto de una empresa el término colabora en equipo como la forma de trabajar con otras personas conciliando objetivos diferentes, compartiendo información, conocimientos y puntos de vista, asumiendo como propias las conclusiones y decisiones de equipo.

Según Fernández (2015) nos habla sobre la colaboración en equipo y en primera instancia nos menciona la teoría de las 5 C del trabajo en equipo de Thomas Peters.

Comunicación: Los miembros de un equipo deben ser capaces de comunicarse eficazmente, de manera que puedan comprender bien las perspectivas de los demás. ¿Para qué?, para establecer relaciones y así garantizar una colaboración eficaz.

Colaboración: Cuando existe una cultura en la que se anima a todos y todas podamos participar dentro de la organización aportando nuestras ideas, nuestros pensamientos, nuestras aportaciones innovadoras, el banco va a aprovechar al máximo los conocimientos y esfuerzos de todos sus colaboradores. Porque al trabajar como un equipo en lugar de una unidad individual, los rendimientos siempre se intensifican.

Cooperación: consiste en trabajar de forma conjunta con otros miembros del equipo. ¿Para qué?, para conseguir un resultado, una finalidad, un objetivo. Trabajar de forma coordinada y en equipo es fundamental para el éxito de cualquier la empresa. ¿Por qué?, porque reduce los excesos de carga laboral, porque permite a los colaboradores trabajar de forma mucho más eficiente, aprovechando al máximo los recursos, porque ayuda a simplificar los procesos y porque también ayuda a otorgar tareas complementarias a los diferentes colaboradores de la organización o a establecer un sistema por el cual se deleguen tareas que pueden dar lugar a diversos ejemplos de colaboración y cooperación laboral.

Creatividad: es la capacidad de generar nuevas ideas para resolver problemas y alcanzar objetivos. No se trata tanto de "ser creativo" o "creativa", sino que requiere que todos los miembros de una organización sean capaces de trabajar juntos para producir soluciones creativas, innovadoras, originales que ayuden al marco global del banco.

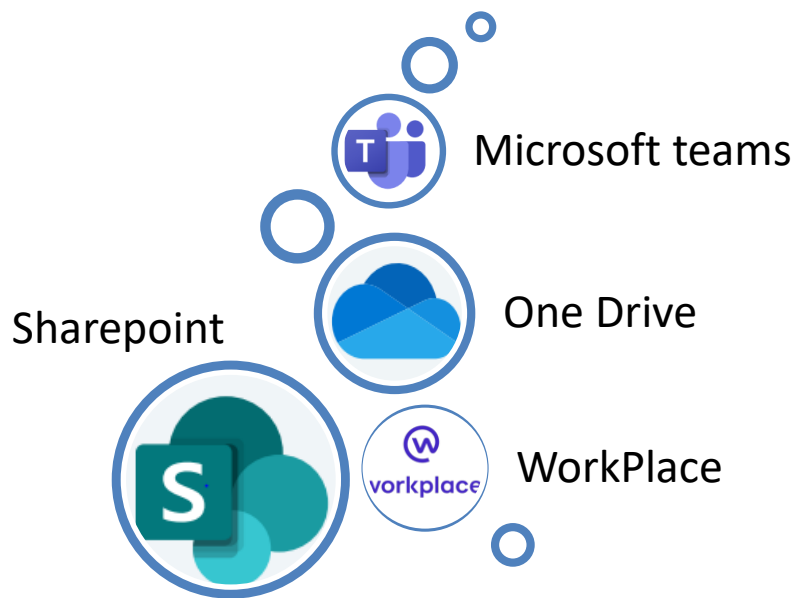
4 Contribución: Es la capacidad de los colaboradores para ofrecer pensamientos e ideas únicas sobre cómo la organización puede tener éxito. Es decir, aportar habilidades, capacidades, conocimientos personales para conseguir una serie de objetivos comunes y así alcanzar el éxito de toda la organización. Porque cuando sientes que colaboras en equipo, lo que da lugar es que se genere un buen ambiente de trabajo, lo que fomenta las relaciones con tus compañeros y compañeras, y si vas a trabajar en un buen clima laboral, todo fluye mejor siempre.

Herramientas colaborativas

8 Las herramientas colaborativas incluyen funciones para gestionar proyectos y tareas, facilitando y optimizando el trabajo en equipo.

Figura 4

Herramientas colaborativas en un entorno híbrido



13 Son servicios informáticos diseñados para mejorar el trabajo en equipo y la comunicación, ya que permiten que un grupo de trabajo pueda colaborar conjuntamente en un mismo proyecto en tiempo real, o comunicarse sin necesidad de estar en el mismo lugar físico.

Tabla 2

Criterios para elegir las herramientas colaborativas.

Almacenamiento en la nube	8 Permite que todo el equipo pueda acceder, editar y compartir cualquier documento, tabla o dato sin ningún problema, desde cualquier lugar y en cualquier momento
Comunicación real	Permite tener actualizados los procesos y tareas vinculados a los proyectos del banco.
Calendario compartido	Permite identificar la disponibilidad de los colaboradores, visualizar las fechas relevantes y optimizar la gestión del tiempo de trabajo.
Integración con otras herramientas	8 Cuenta con la opción de integrarse con otra que la pueda complementar, así un entorno de trabajo virtual más efectivo y completo

Indicadores de desempeño

12 El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional Palaci (2005, 155).

Según Bittel (2000), afirma que: El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y

17 sus deseos de armonía. El desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimiento que apoyan las acciones del trabajo, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. (p.256)

Calidad

El concepto de Calidad, dependiendo de su enfoque o percepción, puede tener distintas definiciones, estas deben de ser analizadas y dependiendo del enfoque del proyecto se pueden extraer las siguientes definiciones:

Para Ishikawa (1986) la calidad es “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”

Así como también para Jurán y Gryna (1998), la calidad es “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”

Productividad

Entendiendo la productividad como una mejora del proceso, tomaremos la siguiente definición “productividad es la razón que existe entre las salidas (bienes y servicios) y una o más entradas recursos como mano de obra y capital”(Heizer y Render, 2009, p. 14)

“Es el valor de los productos (bienes y servicios), dividido entre los valores de los recursos (salarios, costo de equipo, etcétera) que se han usado como insumos” (Krajewski et al., 2008, p. 13)

La OIT da la siguiente definición sobre productividad “Eficiencia de la producción a nivel del individuo, de la empresa o de un sector económico” (Organización Internacional del Trabajo, 2023).

Tiempo de atención

El tiempo de respuesta al cliente se define como el período promedio que tarda el trabajador o el equipo en responder una solicitud; es decir, el tiempo que pasa desde que el cliente entra en contacto hasta que se responde su solicitud.

Flujo de atención

De acuerdo con un artículo realizado por Crece Negocios en el año 2015, indica que el servicio al cliente es la atención que se brinda a los compradores cuando estos tienen alguna duda, sugerencia o desean hacer alguna compra (Crece Negocios, 2015).

Según Serna (2006) “el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”. (p.19.)

Ceremonias Scrum

Según Lombardo y Eichinger (1996)¹⁴ Los eventos Scrum se utilizan para minimizar la necesidad de reuniones no definidas y establecer una cadencia que permita al equipo fomentar la comunicación y colaboración. Conforme el equipo logra cadencia en la realización de los eventos, evita reuniones extensas que no generan valor para el equipo y reduce los procesos restrictivos.

Evaluación 270 grados

Según Iturralde (2011) La evaluación de 270° se utiliza de forma que tenga un resultado más preciso a la evaluación de 90 grados o la de 180 grados, en esta evaluación podemos dar resultados de como el colaborador mide a su superior inmediato, se desarrolla también una autoevaluación y adicional a ello contamos con una evaluación adicional del superior a los colaboradores o puede darse la opción de una evaluación entre quienes se encuentren en el mismo nivel de responsabilidad.

2.3. Definición de términos básicos

Las definiciones mencionadas son en mayoría descritas de acuerdo con el uso que se le da en la entidad financiera, en el equipo de reclamos de la billetera digital.

Back office: se denomina con este término al equipo que da atención a los requerimientos y reclamos que no pudieron ser atendidos en front office, este equipo tiene un nivel de análisis, así como la autorización de utilizar herramientas más precisas para la resolución de problemas, mayor al de primera línea.

Comunica e influye: En nuestro contexto significa transmitir información e ideas de manera clara a través de diferentes canales de comunicación, utilizando diversos estilos o métodos para informar, persuadir o influir.

6 Detractores: son aquellos que responden de 0 a 6. Son clientes insatisfechos que es poco probable que vuelvan a comprar e, incluso, podrían desalentar a otros de hacerlo.

Feedback descriptivo: Es definir muy bien lo que ha hecho y como lo ha hecho sin valoraciones, ni prejuicios.

Front office: se denomina con este término al equipo que da atención en primera línea al cliente, ellos se encargan de brindar soporte en primera instancia, ingresan solicitudes y requerimientos y resuelven SPC según el nivel de criticidad.

KPI: proviene de la frase en inglés key performance indicator, el cual indica de forma cuantitativa como se encuentra el rendimiento de un equipo en una empresa.

Middle: denominación utilizada para nombrar nuevo flujo en la atención de reclamos, que consiste en la atención en línea de diversas solicitudes.

6 Pasivos: son aquellos que responden 7 u 8. Están satisfechos con el servicio, pero no lo suficiente como para considerarse promotores.

9 Persuasión: Es mover el pensamiento de las personas y sus actitudes de un punto A al punto B, es la situación futura que quieres que ocurra.

9 Presencia ejecutiva: Es la capacidad que tiene un profesional de inspirar confianza a partir de esta confianza, la comunicación persuasiva es lo que instrumentaliza la confianza percibida cuando este profesional quiere influir en sus subordinados, jefes y a la toma de decisión en general.

6 Promotores: son aquellos que responden 9 o 10. Por lo general, son clientes leales y entusiastas.

Rankmi: plataforma que permite la visualización o modificación por parte del supervisor o auditor, de indicadores y realizar evaluaciones o encuestas en la entidad financiera mencionada.

Reclamo: Es el término que se utiliza cuando el cliente presenta un inconveniente en alguna de las funcionalidades de un servicio, producto o aplicación. Depende del nivel de criticidad, se brinda un plazo de atención para ser resuelto.

Requerimiento: Es el término que utilizamos en el área de gestión operativa cuando un cliente ingresa una solicitud o un pedido que puede ser atendido solo mediante herramientas internas de la empresa.

Reunión efectiva: Una reunión es efectiva cuando los asistentes sienten que no han perdido el tiempo. Se resuelven cuestiones relevantes o al menos se avanza en temas específicos, que afectan de manera sustancial a los colaboradores en particular y a la compañía general.

Salesforce: Es un programa que permite el registro en formato 360, para clientes de banca privada, así como también permite el registro de requerimientos o reclamos.

Service Recovery: denominación que se utiliza para devolución de llamadas a clientes posterior a la atención de la solicitud.

Soft skills: Este término en inglés se puede definir según Perreault (2004) nos dice que el término “soft skills” son las cualidades o atributos personales o nivel de compromiso de una persona que posean similares habilidades y tipo de experiencia.

Solución en punto de contacto (SPC): Este término se utiliza para requerimientos o reclamos que son atendidos por el mismo personal que atiende la consulta en front, (en línea con el cliente), pueden ser requerimientos o reclamos, y son atendidos con respuestas resueltas por medio de las herramientas proporcionadas por la entidad financiera.

NPS: El Net Promoter Score es un indicador que se utiliza en los programas de experiencia del cliente. Sirve para determinar la lealtad de los clientes a una empresa.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolló en la denominada entidad financiera, en un contexto postpandemia, y en una modalidad de trabajo laboral híbrido, denominaremos al equipo con el nombre Equipo Maravilla.

Asimismo, para el desarrollo del presente trabajo podemos detallar el contexto en el que se implementó de manera inicial, en el año 2022 se creó un nuevo equipo que se dedicaría a la resolución de reclamos de manera exclusiva para la billetera digital, la cual es uno de los servicios de la entidad financiera, esta fue mencionada en la figura 2. Al ser un equipo, con un flujo nuevo, no estaban bien definidas las actividades a realizar por parte de cada miembro del equipo, puesto que algunos colaboradores intervenían en actividades que no les correspondían, en forma de apoyo para poder agilizar tiempos.

De este contexto podemos mencionar que la repartición de solicitudes se ejecutaba de forma indiferenciada y equitativa en número, esto para los miembros del equipo sin la previa identificación de casuísticas, prioridades o solicitudes que podrían ser atendidas en un tiempo mucho menor al prometido.

Se realizó la distribución de esta forma hasta la primera semana de abril del año 2023, al realizarse un cambio de jefatura se implementa diversas formas de comunicación por medio de dinámicas, reuniones diarias y nuevas propuestas para mejorar el flujo que se venía realizando para la gestión de reclamos.

Al finalizar el trimestre se hizo una evaluación de 270 grados para validar resultados luego de las actividades realizadas. Consiste en responder un cuestionario, donde se efectuará la evaluación al jefe directo, autoevaluación y el jefe directo realizará una evaluación a los miembros del equipo liderado. Así mismo, se mostrará la medición de los indicadores posterior al desarrollo de las actividades propuestas para verificar si el programa de desarrollo de habilidades blandas tuvo impacto directo en el desempeño del personal de atención de reclamos.

Figura 5

Gráfico de evaluación de desempeño 270 grados



Como se observa en la figura 5 la evaluación se dará en tres niveles. De esta forma, los miembros del equipo serán evaluados por el líder, el líder realizará una evaluación a los miembros del equipo y cada miembro del equipo realizará una autoevaluación de sí mismo.

3.1. Determinación y análisis del problema

Podemos identificar la problemática en un equipo conformado por una Sub – gerente, dos analistas y seis asistentes, al ser un nuevo equipo no se ha desarrollado ciertas habilidades blandas que ayuden a mejorar el desempeño de la situación descrita con anterioridad, la cual es medida por medio de 3 kpis, calidad, productividad y tiempo de atención.

Figura 6

Resultado ejemplo de Kpis, reportes finales de marzo para asistentes recopilado de Rankmi

Indicador	Resultado	Nivel de cumplimi...
+ GGO_Calidad	Alcance 83.17	83.2 %
+ GGO_Productividad	Alcance 128.44	128.4 %
+ GGO_Salud del Backlog	Alcance 92.17	110.9 %

Para ello nos hemos concentrado solo en el desarrollo de 3 habilidades blandas que nos ayudaran a mejorar los indicadores mencionados por medio de distintas actividades realizadas durante el periodo de tiempo determinado. Tenemos datos de cómo se vinieron registrando estos indicadores durante la implementación de diversas actividades que impulsaron el desarrollo de habilidades blandas.

Figura 7

Resumen de resultados de indicadores de asistentes mes abril 2023

Mes Abril			
CARGO	CALIDAD	PRODUCTIVIDAD	TIEMPOS DE ATENCION
ASISTENTE II	59.23	116.25	92.15
ASISTENTE II	75.23	125.45	85.43
ASISTENTE III	91.00	102.25	97.25
ASISTENTE III	65.45	140.3	75.4
ASISTENTE III	95.52	110.4	75.25
ASISTENTE III	89.23	114.25	85.25
RANGO DE CUMPLIMIE	85%- 100 %	100%	100%

Como vemos, los resultados para los miembros del equipo considerados asistentes han sido por debajo de los rangos establecidos, esto debido a la problemática que hemos venido describiendo durante este capítulo.

Clasificación de solicitudes

De forma general mencionar que el equipo maravilla atiende dos tipos de solicitudes; reclamos y SPC, los reclamos son distribuidos dentro del backlog, y los SPC asignados a otro miembro del equipo para su atención de forma masiva, las diferencias son las siguientes: los reclamos pueden ser atendidos en un plazo no mayor a 5 días hábiles y tienen un costo para la entidad financiera de 45 soles por reclamo, se considera reclamo cuando su atención debe ser coordinada o necesita de un mayor análisis, mientras que los SPC pueden ser atendidos en un plazo no mayor a 2 días hábiles y tienen un costo de 15 soles para la entidad financiera por SPC atendido, se define como SPC una solicitud que puede ser atendida por medio de herramientas masivas o que ya fueron previamente analizadas por el asesor especializado que tuvo el primer contacto con el cliente, y ya le dio una promesa de devolución, solución o un tiempo menor de análisis.

Tabla 3

Tipos de solicitudes al mes de abril del 2023

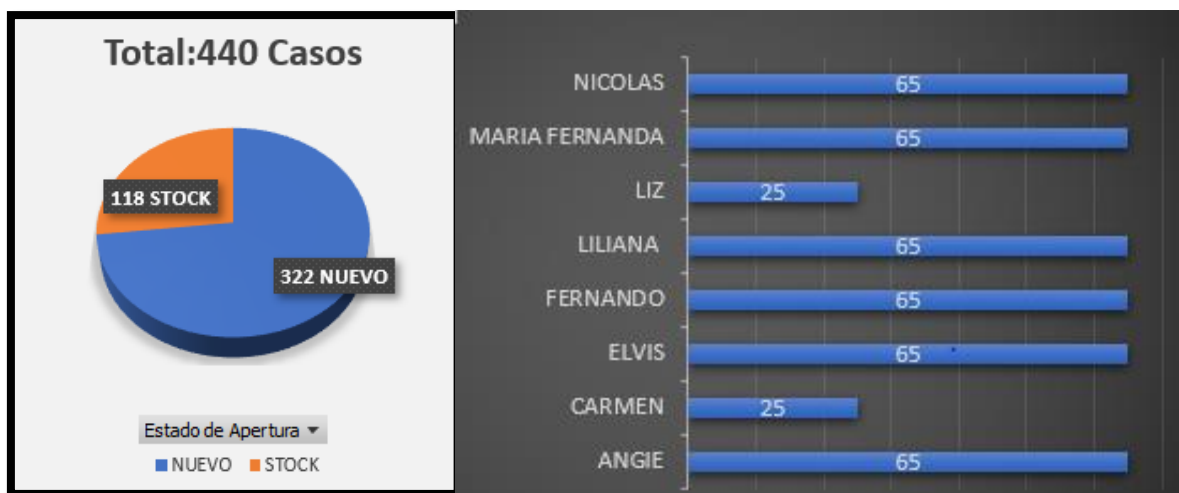
Reclamos	Soluciones en punto de contacto (SPC)
Costo por reclamo: 45 soles.	Costo por SPC: 15 soles.
Tiempo de atención: 5 días hábiles.	Tiempo de atención: 2 días hábiles.
Realiza coordinaciones complejas con más de 24 horas.	Hace validaciones en línea.
Son atendidos por asistentes. "Equipo Maravilla".	Son atendidas por asesores especializados y resueltas de forma masiva por la analista 2 del equipo maravilla.
Se debe realizar un análisis más profundo.	Se realiza validaciones simples con herramientas en línea

Descripción de indicadores de desempeño

Se detallará una pequeña muestra de los indicadores estudiados, de cómo se presentaba el flujo antes de la iniciativa del desarrollo de habilidades blandas.

Figura 8

Distribución de backlog diario al equipo Maravilla al mes de abril del 2023.



Podemos validar en la Figura 8 la repartición del total de los casos entre los miembros del equipo de forma equitativa, y en forma de apoyo, debido a una alta carga diaria, notamos la asignación de casos a 2 miembros del equipo como funciones adicionales, ya que estas dos colaboradoras realizan otros flujos.

Debido a la gran cantidad de solicitudes, las reuniones diarias de coordinación no eran factibles por cuestiones de tiempo, ya que se asumían horas extras no compensadas, un agotamiento laboral en exceso y la falta de asesoría por medio de las líderes del equipo, ya que estas colaboradoras también asumían carga.

Además, los miembros del equipo realizaban la atención de solicitudes de forma mecanizada, y si la solicitud no era debidamente analizada o gestionada, se quedaba en estado pendiente, acumulando días en el tiempo de atención, generando casos vencidos y calificaciones bajas en NPS, la mayoría de los detractores.

Tabla 4

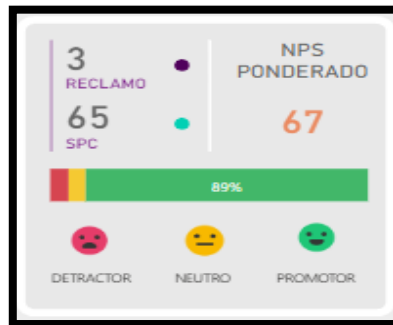
Cantidad de soluciones en punto de contacto SPC al mes de abril del 2023

Atencion de analista II	Monetario	No monetario	Total
Procede	54 casos	45 casos	99 casos
No procede	78 casos	35 casos	113 casos
Total	132 casos	80 casos	212 casos

Podemos validar en la Tabla 4 la distribución de los SPC y la forma de atención, verificamos que son atendidos por el analista II, la cual realiza actividades adicionales a sus funciones, esto genera un cansancio laboral y posiblemente que algunas solicitudes se queden pendientes generando un tiempo de atención mayor al que se tiene en pautas y procedimientos operativos.

Figura 9

NPS para solicitudes del mes de abril de 2023



Nota: Captura recuperado de dashboard equipo Maravilla.

El NPS net promoter score se basa en las encuestas online enviadas al cliente luego de la atención recibida por medio los distintos tipos de solicitudes. La forma de calcularlo es la siguiente:

$$\text{PROMOTORES} - \text{DETRACTORES} = \text{NPS}$$

Podemos validar que el NPS solo para el equipo maravilla es un número por debajo de los estándares, esto refleja varios puntos negativos en la resolución de reclamos por parte del equipo maravilla, posiblemente un mal análisis, cansancio laboral por un número excesivo de solicitudes asignadas, y la falta de retroalimentación en puntos de mejora para la resolución de problemas de forma independiente por cada asistente.

Tabla 5

Detalle del tiempo de atención en el flujo de reclamos al mes de abril del 2023

Tiempo de atención por analista					
Analista	1--2 días	3--4 días	5--6 días	7--8 días	9--10 días
Angie	47	8	8	2	
Carmen	20	5			
Elvis	47	8	8	2	
Fernando	13	25	18	8	1
Liliana	38	16	8	3	
Liz	16	7	1	1	
Maria	47	8	8	2	
Nicolas	27	20	5	8	5

Podemos determinar de la Tabla 5 que al tener una alta carga el tiempo de atención por solicitud aumenta por días, podemos identificar de esta manera que generamos un dolor al cliente al no brindar la respuesta en el tiempo prometido para el flujo de reclamos, el tiempo es no mayor a 5 días hábiles.

Asimismo, cuando el asistente no atiende un reclamo al día siguiente, el analista principal asigna los casos de forma aleatoria a un nuevo asistente, para que sea de forma equitativa, esto genera un reproceso de atención, ya que posiblemente el asistente ha realizado un previo análisis de la solicitud.

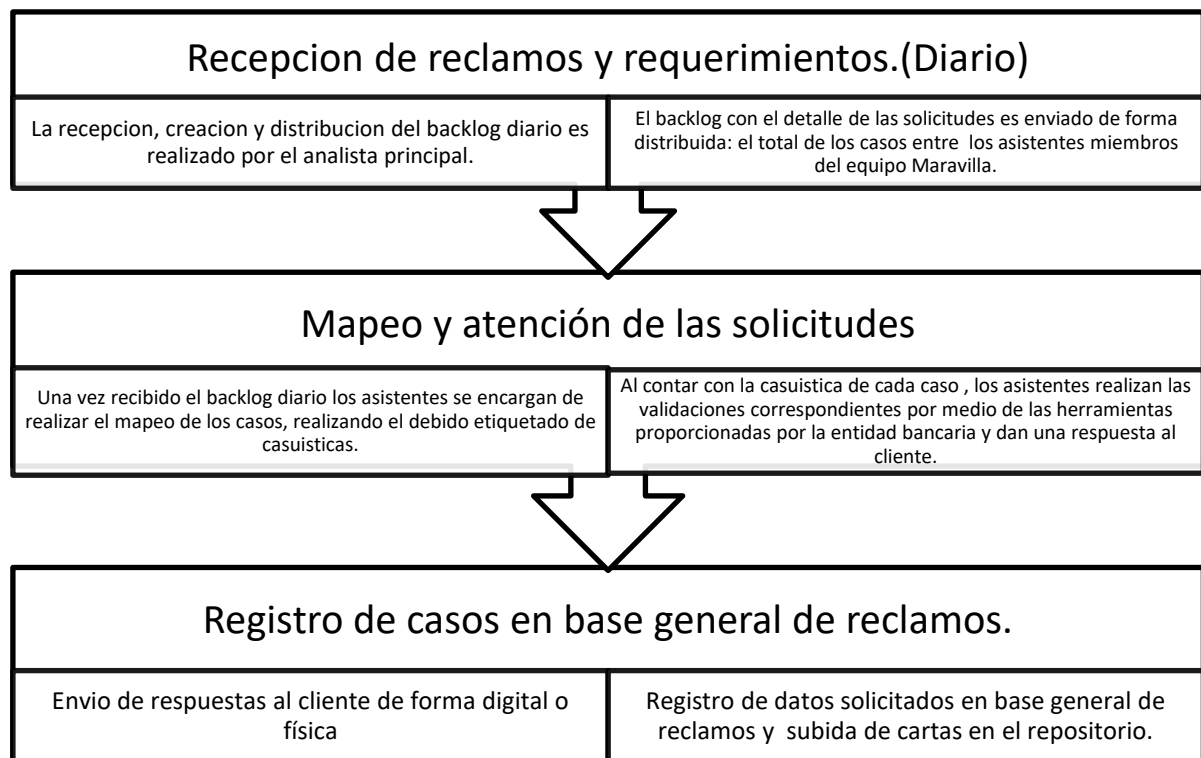
Como se mencionó en la parte contextual, al tener un alto número de solicitudes no es posible realizar reuniones de coordinaciones en el equipo, estas son llevadas a envío de correos, los cuales muchas veces no son respondidos por la misma problemática, de esta forma encontramos el alta necesita del desarrollo de la habilidad blanda comunica la cual está planteada en uno de nuestros objetivos específicos.

Descripción del flujo de atención

El flujo de atención de forma diaria en el equipo Maravilla no ha variado mucho desde la creación de este, ha variado en algunos puntos debido a la creación de nuevas funcionalidades para la billetera digital y nuevas estrategias creadas por diversos equipos, pero se ha mantenido en una forma mecanizada.

Figura 10

Flujo de atención de reclamos implementada al mes de abril del 2023



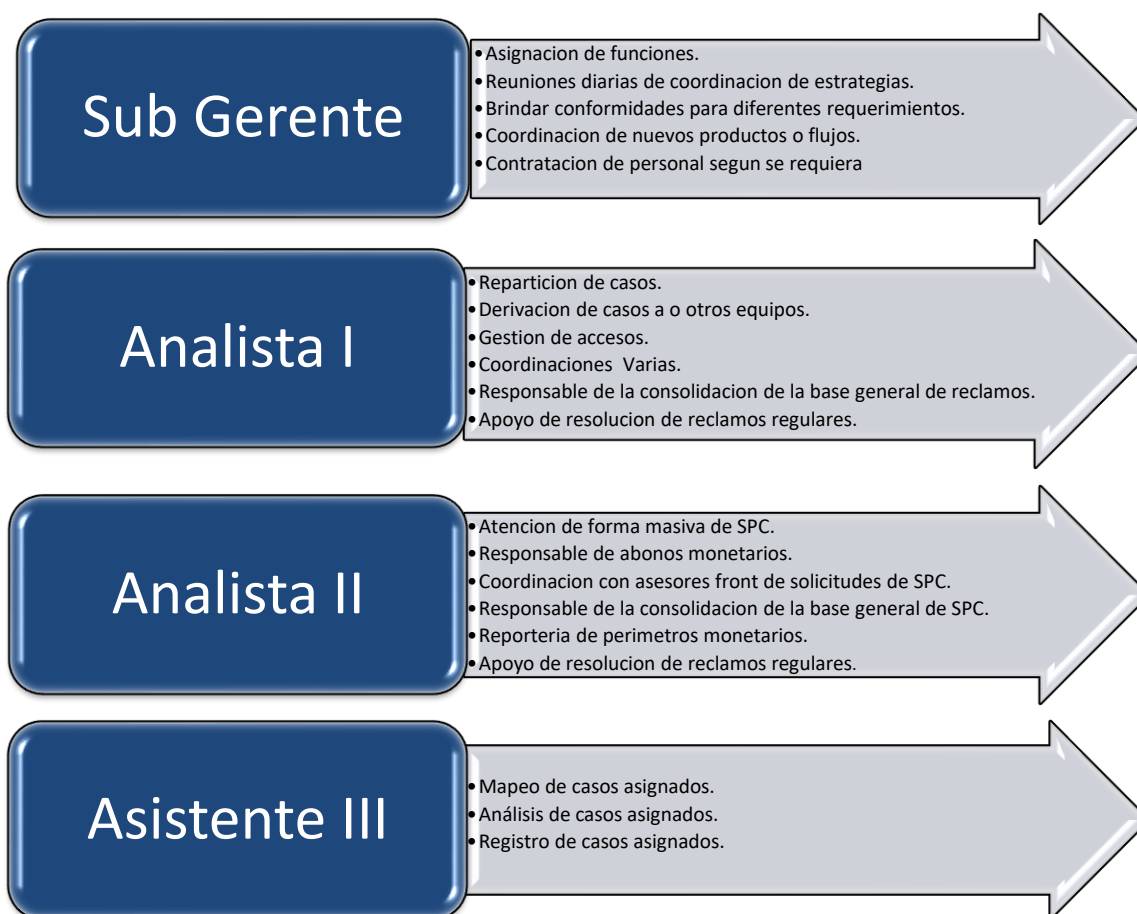
Se realizó la distribución de esta forma hasta la primera semana de abril del año 2023, al realizarse un cambio de jefatura se implementa diversas formas de comunicación por medio de dinámicas, reuniones diarias y nuevas propuestas para mejorar el flujo que se venía realizando para la gestión de reclamos.

Descripción de funciones

Cada miembro del equipo tiene funciones asignadas de acuerdo con el puesto que ocupa, los puestos son determinados de acuerdo con el nivel académico, experiencia y grado salarial.

Figura 11

Funciones de acuerdo con el puesto en el equipo Maravilla al mes de abril del 2023



De la figura anterior podemos notar las distintas funciones que se realizan dentro del área y como la analista uno y dos asumen carga adicional, para apoyar en la atención de solicitudes.

Identificación de carencias de habilidades blandas

Según la descripción de la problemática identificamos que se debe desarrollar habilidades blandas con la finalidad de mejorar el flujo de atención, la cual está compuesto por indicadores de desempeño, que ya fueron evidenciados en la figura 8, 9 y tabla 5.

Se ha identificado entonces que se necesita la mejora en la habilidad comunicativa, ya que se evidenció que no hay una buena relación de comunicación entre los miembros del equipo, coordinación previa y posterior al análisis de casos que genera reprocesos, quedándose en stock casos que ya fueron analizados y generando calificaciones bajas en encuestas a clientes aleatorios.

Así también hay que mencionar que los miembros del equipo presentan una alta demanda de solicitudes, si bien hay una colaboración en equipo de parte de todos, esta no viene siendo gestionada de la forma correcta, ya que está generando cansancio laboral. Esto viene en cadena por una distribución no identificada, y una falta de comunicación, siendo uno de los factores el trabajo híbrido, impactando de forma directa en la productividad, calidad y tiempo de atención de solicitudes.

Finalmente, los miembros del equipo realizan la gestión de atención de reclamos de forma mecanizada, esto debido a los puntos anteriores, como la alta demanda de solicitudes y la poca comunicación. Lo que lleva a que no tengan la oportunidad de proponer ideas de mejora para la gestión que se viene realizando, encontramos la carencia de desarrollo en la habilidad gestión de soluciones.

Si se desarrolla de forma continua las habilidades blandas identificadas, por medio de actividades o herramientas, las cuales cuentan con base teórica, tenemos

la oportunidad de mejoras en el desempeño laboral comprendido con los Kpis evidenciados.

3.2. Modelo de solución propuesto

Luego de haber planteado toda la problemática, realizaremos la ejecución de diversas actividades, dinámicas y reuniones por medio de herramientas colaborativas que nos permitirán generar oportunidades de mejora en cada punto señalado, de acuerdo con los objetivos planteados, teniendo como soporte el Programa de soft skills, desarrollado por la entidad bancaria para sus colaboradores, el cual fue fundamental como guía para el desarrollo de las habilidades blandas propuestas en el equipo y su influencia para la mejora del desempeño.

En el mes de abril se realizó el cronograma de actividades para el mes presente y los meses consiguientes, esta función se organizó con el apoyo de dos miembros del equipo como anfitriones de la iniciativa.

Cronograma de actividades

Se realizó una proyección de las actividades a realizar durante los meses consiguientes de los cuales se tiene la siguiente muestra, para poder realizarlas pusimos en práctica diversos eventos scrum.

Figura 12

Cronograma anual de reuniones virtuales Equipo Maravilla

EQUIPO MARAVILLA		CRONOGRAMA ANUAL 2023	
		MARZO	ABRIL
SIN INFORMACION	SIN INFORMACION	DETERMINACION DE ACTIVIDADES A REALIZAR	PROPUESTA DE CRONOGRAMA, Y BRAINSTORMING
MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
DAYLIS DIARIOS	DAYLIS DIARIOS	DAYLIS DIARIOS	DAYLIS DIARIOS
APLICACIÓN DE PROPUESTAS PLANTEADAS	APLICACIÓN DE PROPUESTAS PLANTEADAS	APLICACIÓN DE PROPUESTAS PLANTEADAS	APLICACIÓN DE PROPUESTAS PLANTEADAS

Del mismo modo se realizó un cronograma mensual donde se detalla de forma diaria las reuniones programadas donde. Se evidenciará solo el primer mes que fue clave para la iniciativa del programa de desarrollo de las habilidades planteadas en los objetivos.

Figura 13

Cronograma mensual primer mes de actividades

EQUIPO MARAVILLA		CRONOGRAMA MENSUAL ABRIL				
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
					1	2
					NO LABORABLE	NO LABORABLE
			PROPUESTA DE CRONOGRAMA A EQUIPO - DAYLIS DE FORMA DIARIA - ACUERDO DE REUNIONES CADA VIERNES: LLUVIA DE IDEAS - REUNIONES DE COORDINACION PRESENCIALES LOS DIAS MIÉRCOLES.			
3	4	5	6	7	8	9
DAYLI DIARIO 1/2 HORA	DAYLI DIARIO 1/2 HORA		DAYLI DIARIO 1/2 HORA		NO LABORABLE	NO LABORABLE
		PRESENCIALIDAD OFICINA		LLUVIA DE IDEAS: TIEMPO DE ATENCION DE SOLICITUDES		
10	11	12	13	14	15	16
DAYLI DIARIO 1/2 HORA	DAYLI DIARIO 1/2 HORA		DAYLI DIARIO 1/2 HORA		NO LABORABLE	NO LABORABLE
		PRESENCIALIDAD OFICINA		LLUVIA DE IDEAS: COMO MEJORAR EL NPS INDICADOR DE CALIDAD		
17	18	19	20	21	22	23
DAYLI DIARIO 1/2 HORA	DAYLI DIARIO 1/2 HORA		DAYLI DIARIO 1/2 HORA		NO LABORABLE	NO LABORABLE
		PRESENCIALIDAD OFICINA		FEEDBACK DE LLUVIA DE IDEAS: PROS Y CONTRAS DE IDEAS PROPUESTAS.		
24	25	26	27	28	29	30
DAYLI DIARIO 1/2 HORA	DAYLI DIARIO 1/2 HORA		DAYLI DIARIO 1/2 HORA		NO LABORABLE	NO LABORABLE
		PRESENCIALIDAD OFICINA		AFTER OFFICE FIN DE MES PRESENCIAL		

Figura 14

Horario de actividades en el equipo Maravilla

HORARIO SEMANAL DE ACTIVIDADES							
HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
09:00:00	REPARTICION DEL BACKLOG	REPARTICION DEL BACKLOG	REPARTICION DEL BACKLOG	REPARTICION DEL BACKLOG	REPARTICION DEL BACKLOG	NO LABORABLE	NO LABORABLE
10:00:00	DAYLI	DAYLI	DAYLI	DAYLI	DAYLI	NO LABORABLE	NO LABORABLE
11:00:00	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	NO LABORABLE	NO LABORABLE
12:00:00	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	NO LABORABLE	NO LABORABLE
13:00:00	REFRIGERIO	REFRIGERIO	REFRIGERIO	REFRIGERIO	REFRIGERIO	NO LABORABLE	NO LABORABLE
14:00:00	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	REUNION LLUVIA DE IDEAS DE ACUERDO A LA PROGRAMACION	NO LABORABLE	NO LABORABLE
15:00:00	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	INTEGRACION PRESENCIAL	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS		NO LABORABLE	NO LABORABLE
16:00:00	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS		DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS		NO LABORABLE	NO LABORABLE
17:00:00	CAPACITACIONES VARIAS	CAPACITACIONES VARIAS		DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	NO LABORABLE	NO LABORABLE
18:00:00	CAPACITACIONES VARIAS	CAPACITACIONES VARIAS		DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	DESARROLLO DE FUNCIONES DIARIAS	NO LABORABLE	NO LABORABLE

Descripción de actividades

Como se indicó en el apartado anterior, se procedió a definir el cronograma de actividades a forma de proyección, con diferentes términos y reglas a seguir para que las ceremonias o reuniones se llevaran a cabo de forma cordial y dinámica. La mayor contribución para definir estas actividades fue influenciada por diversos autores, fueron realizadas con herramientas colaborativas en equipo y logrando una comunicación constante.

Actividad 1: Propuesta del nuevo cronograma

En esta actividad inicial se plantearon las normas a realizar por sesión programada. Las cuales fueron las siguientes.

Tabla 6

Normas planteadas por sesión

Aspectos clave para cada sesión
<ul style="list-style-type: none">- Participación activa de los miembros del equipo.- Mantener cámara encendida para cada reunión virtual.- Detener actividades operacionales durante sesiones.- Estimular ideas creativas y novedosas.- Considerar todas las opiniones de cada miembro del equipo.- Mantener los horarios programados por cada sesión.- Se dan de forma virtual por medio de herramientas colaborativas y de forma presencial según cronograma.

También en colaboración con el equipo se definió los cronogramas detallados en las figuras 12, 13 y 14. Estas podrían variar según necesidades y creación de nuevos eventos que se realicen interna o externamente al Equipo Maravilla.

Actividad 2: Dayli meeting

Es una breve reunión diaria donde el equipo sincroniza las actividades operacionales del día en curso y planifica las actividades del día siguiente.

Figura 15

Diversos aspectos del Dayli meeting

¿Cuándo empieza?	Cada día la misma hora.
¿Cuándo termina?	distribución del Backlog
¿Quiénes participan?	Todos los miembros del equipo.
¿Cuánto tiempo dura?	20 a 30 minutos
¿Cuál es el resultado?	Identificar impedimentos y reprocesos.
COMPONENTES	Determinación de la distribución.
	Vista del último NPS reportado
	Consultas y dudas sobre backlog
	Reconocimientos.

Actividad 3: Capacitaciones

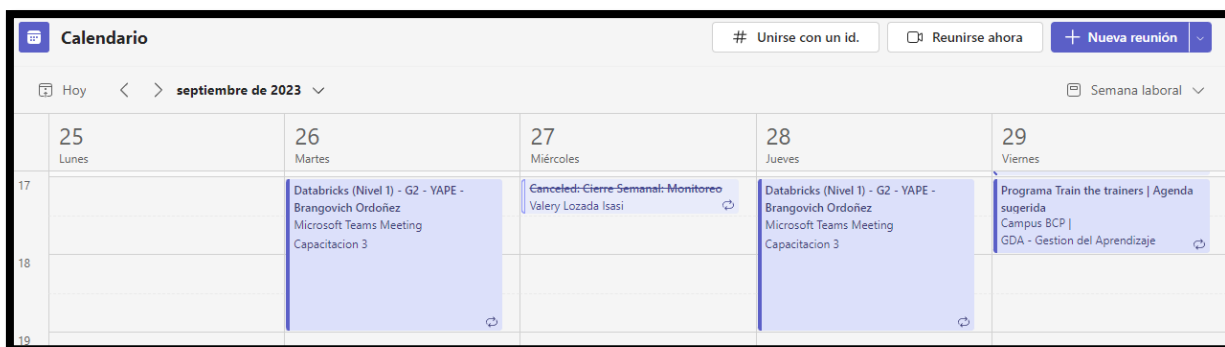
Las capacitaciones se dan lugar según los nuevos procesos, funcionalidades, mejoras, actualizaciones o cambios realizados que influyan en el flujo de atención realizado de forma diaria por el equipo Maravilla. Puede ser efectuado por personal externo perteneciente a otro equipo, o por un miembro del equipo de forma interna que cuente con la experiencia necesaria.

Asimismo, estas se pueden realizar de forma virtual por medio de herramientas colaborativas con Microsoft Teams o de forma presencial previo una reserva de espacios con la capacidad necesaria para los miembros del equipo, esto es coordinado por la persona capacitadora.

La persona capacitadora cuenta con un manual previamente revisado y este puede modificarse según aparezcan nuevas validaciones.

Figura 16

Agenda de capacitaciones virtuales por medio de Teams



Nota. Captura recopilada de *Microsoft Teams*.

Actividad 4: Lluvia de ideas

Es una técnica que ayuda en la búsqueda de soluciones ante situaciones que se encuentran críticas en un tiempo determinado. En este caso utilizaremos la variante de “Brainwriting” de la lluvia de ideas, puede ser realiza en una sola sesión y es aprovecha en un modelo híbrido. Esta técnica favorece la participación de un mayor número de colaboradores que quizás no suelen participar.

Se asigna un moderador y explica los objetivos.

Con ayuda de una pizarra virtual o Miro, una herramienta online. Cada miembro del equipo escribe tres o cuatro ideas.

Todos los miembros del equipo pueden ver las ideas que escribieron sus compañeros y a la par escriben nuevas ideas (inspiradas o no en las anteriores). Se realizan varias rondas de escritura colectiva.

Por último, leemos en voz alta las ideas que hemos compartido y cocreado para escoger las mejores.

Figura 17

Herramienta Miro “Reglas de la sesión”

The image shows a Miro board with a yellow background. At the top, the title "Brainstorming Gestión Operativa" is written in white. Below the title, the section "Reglas de la Sesión" is highlighted in blue. To the left of the rules is an illustration of several stylized human figures holding up gears of various sizes. To the right of the illustration is a list of five rules in white text. Below the rules, the section "Agenda" is highlighted in blue, accompanied by a small blue alarm clock icon. To the left of the agenda is a vertical dashed line. To the right of the agenda is a list of seven items, each with a time and a topic, written in white text.

Brainstorming Gestión Operativa

Reglas de la Sesión

- Construir sobre las ideas de los otros.
- Estimular las ideas locas.
- Una voz a la vez.
- Una idea por Post It.
- Visualizar las ideas.

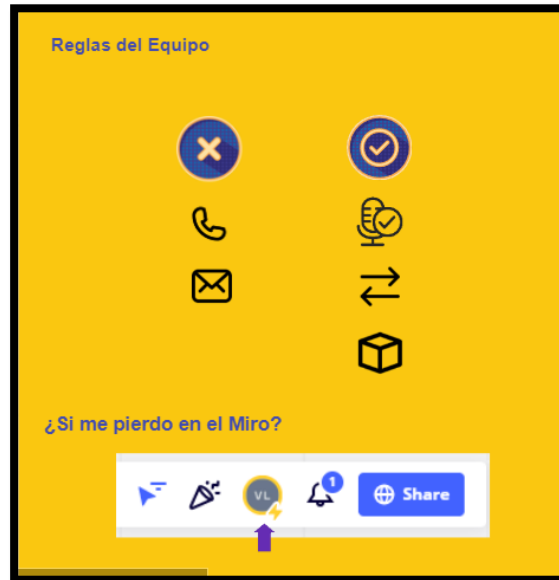
Agenda

- 04.00 Bienvenida
- 04.03 Icebreaker
- 04.07 How Might We
- 04:17 Brainstorming
- 04.37 Creando Clusters
- 04.45 Priorización
- 04:55 Cierre y Feedback

Nota. Captura recopilada de la sesión realizada por el Equipo Maravilla en la herramienta Miro.

Figura 18

Herramienta Miro “Reglas del Equipo”



Nota. Captura recopilada de la sesión realizada por el Equipo Maravilla en la herramienta Miro.

Figura 19

Herramienta Miro “Dinámica”



Nota. Captura recopilada de la sesión realizada por el Equipo Maravilla en la herramienta Miro.

Figura 20

Herramienta Miro “Definición del problema”



Nota. Captura recopilada de la sesión realizada por el Equipo Maravilla en la herramienta Miro.

Figura 21

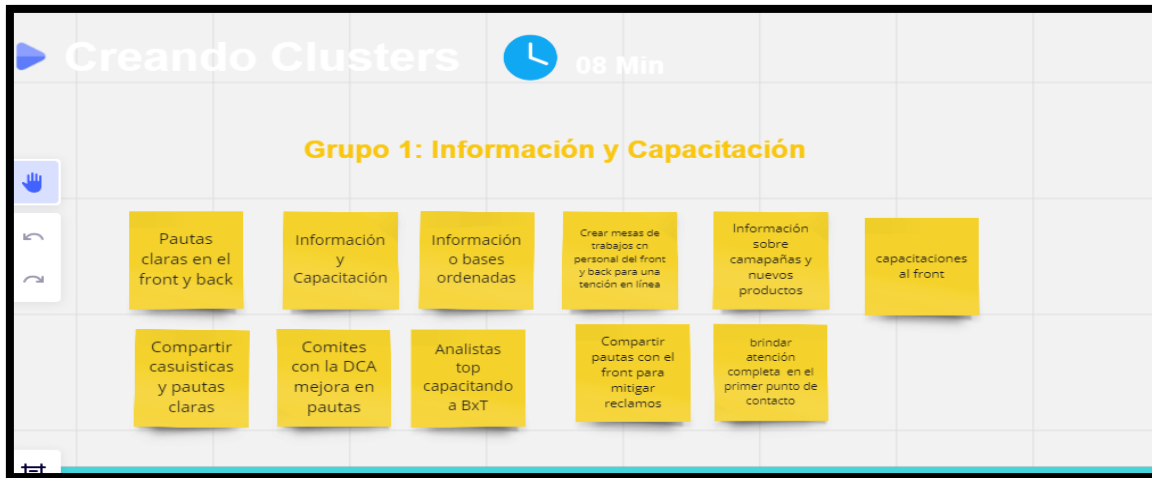
Herramienta Miro “Objetivos”



Nota. Captura recopilada de la sesión realizada por el Equipo Maravilla en la herramienta Miro.

Figura 22

Herramienta Miro “Creando grupos 1”



Nota. Captura recopilada de la sesión realizada por el Equipo Maravilla en la herramienta Miro.

Figura 23

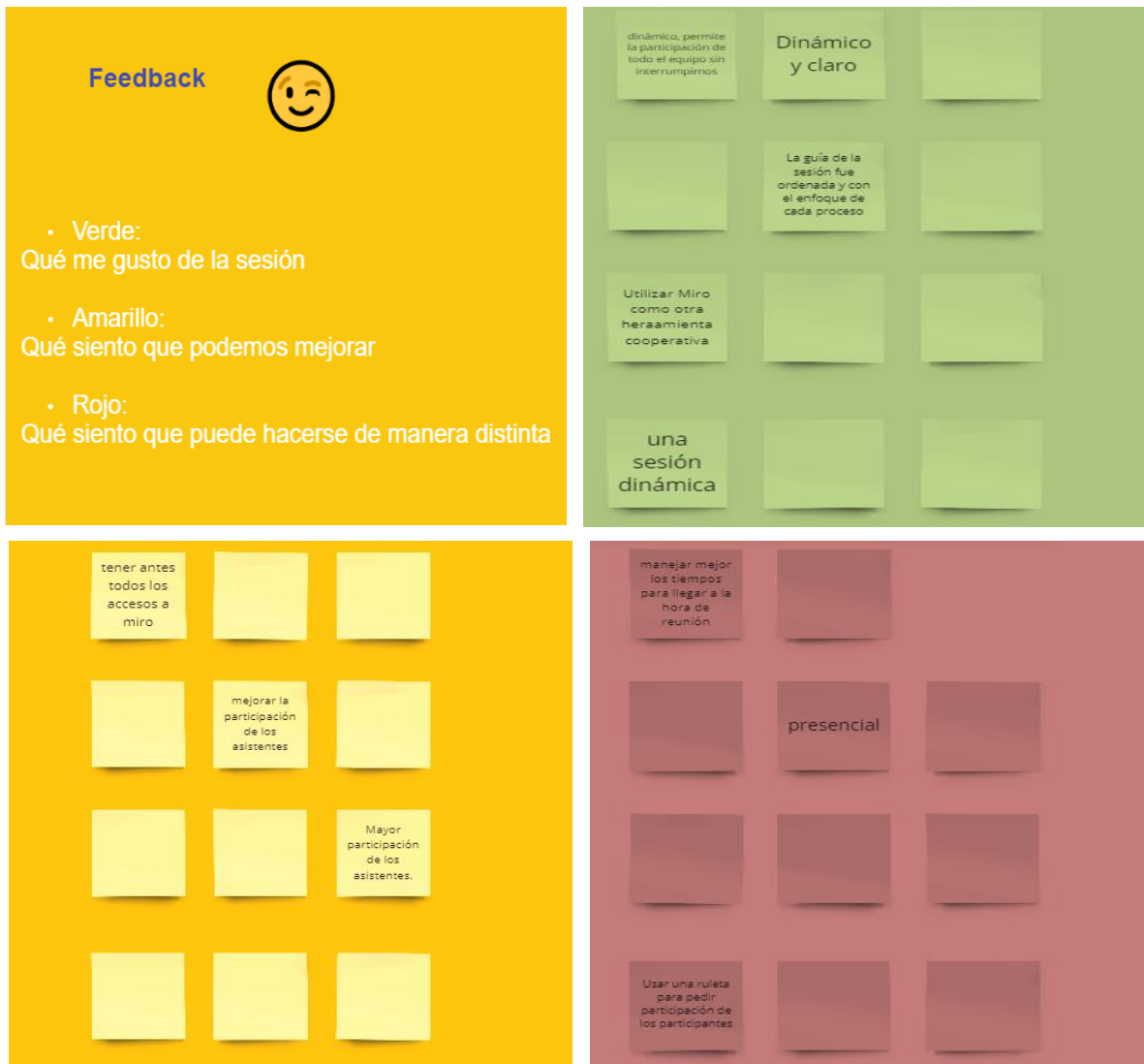
Herramienta Miro “Creando grupos 2”



Nota: Captura recopilada de la sesión realizada por el Equipo Maravilla en la herramienta Miro.

Figura 24

Herramienta Miro “Feedback”



Nota: Captura recopilada de la sesión realizada por el Equipo Maravilla en la herramienta *Miro*.

Podemos validar en la Figura 24, que al finalizar la actividad Lluvia de ideas en formato virtual, el moderador solicita una retroalimentación por parte de los miembros del equipo, con el fin de buscar mejores en la actividad y buscando dinamismo, para así lograr mejores resultados en las siguientes sesiones.

Actividad 5: Integraciones presenciales

Figura 25

Integraciones presenciales



Figura 26

Dinámicas presenciales



Actividad 6: Revisión y feedback de propuestas planteadas

Figura 27

Reunión virtual vía Teams



Nota: Captura recopilada de *Microsoft Teams*.

3.3. Resultados

Se detallará los cambios realizados durante el periodo de aplicación del programa de habilidades blandas para mejorar el flujo de atención de reclamos, la actividad 4 fue la principal, ya que influyo en los diversos cambios que se realizaron dentro del equipo.

Resultados de actividad lluvia de ideas

Tabla 7

Resumen de lluvia de ideas

Actividad 4: lluvia de ideas			
Mes	# Sesión	Principal	Desarrollo de ideas
Abril	1 sesión	Introducción	Acuerdos
	2 sesión	Mejorar calidad	Monitoreo de parte de analistas
	2.1 sesión	Mejorar calidad	Llamadas para mejor entendimiento al cliente
	2.2 sesión	Feedback	Recopilación de información y comentarios
Mayo	3 sesión	Mejorar tiempos de atención	Propuesta de ideas
	3.1 sesión	Mejorar tiempos de atención	Identificación de casuísticas que pueden atenderse en un tiempo menor.
	3.2 sesión	Mejorar tiempos de atención	Identificación de herramientas que nos ayudaran a realizarlo.
	3.3 sesión	Feedback	Recopilación de información sobre práctica de nuevas propuestas
Junio	4 sesión	Mejorar productividad	Propuesta de ideas
	4.1 sesión	Mejorar productividad	Distribución nueva de flujos internos.
	4.2 sesión	Mejorar productividad	Distribución nueva de miembros del equipo.
	4.3 sesión	Feedback	Comentarios sobre nuevos flujos y nueva distribución

Nuevos flujos de atención y distribución

Se puso en práctica una nueva distribución interna que contribuiría a optimizar los diversos kpis que miden el desempeño. Cada miembro del equipo tomo nuevas funciones según los nuevos flujos implementados, también se detallará el número de casos asignados a cada miembro del equipo según los nuevos flujos.

La nueva distribución se realizó de forma segmentada según el grado de dificultad de cada tipo de solicitud ya que, previo a la designación de solicitud al flujo correspondiente, el equipo de asesores especializados que tienen el primer contacto con el cliente y los cuales pertenecen a otra gerencia realiza la primera identificación del reclamo o requerimiento según lo solicitado por el cliente, ellos evalúan la criticidad y brindan el tiempo de espera de cada solicitud.

Los nuevos flujos implementados son los siguientes: middle, monitoreo y Service Recovery.

Midde: es un flujo el cual está enfocado a solicitudes netamente informativas que puedan ser obtenidas por herramientas en línea, para ello los asistentes deben contar con diversas herramientas, las cuales los asesores especializados no tienen, por ello estas solicitudes ingresan al equipo de reclamos.

Monitoreo: se procedió a hacer un monitoreo previo al envío de respuestas a los clientes de solicitudes aleatorias para realizar la revisión de una respuesta correcta. Asimismo, se brindará una retroalimentación y puntos de mejoras al asistente monitoreado, con el fin que no vuelva incurrir en los errores encontrados. Esto ayudará con el incremento de NPS que es el factor principal en la nota del indicador de calidad, asimismo el monitoreo descrito también afectara dicho indicador.

Service Recovery: son llamadas que se realizan al cliente post envío de respuesta de cada solicitud, con el fin de obtener información si el reclamo o

requerimiento fue resuelto o no y si la atención requiere una nueva revisión, esto con el fin de mejorar la calidad de atención al cliente.

Tabla 8

Detalle de nuevos flujos de atención al mes de julio del 2023

Nuevos flujos de atención				
Flujos de atención	Tiempo	Costo	Encargados	Tipo de análisis
Flujo reclamos regulares	5 días hábiles	S/ 45.00	Asistentes III Asistentes II Back: asistente II	Compleja
Flujo SPC	2 días hábiles	S/ 15.00	Front: asesores especializados	Devoluciones monetarias
Flujo MIDDLE	En línea	S/ 15.00	Asistentes III Asistentes II	Información en línea, Información sensible
Monitoreo	En línea	-	Analista I Analista II	Compleja
Service Recovery (llamadas)	Post atención 24 horas	-	Asistentes III Asistentes II	Compleja

Funciones

Asimismo, al tener nuevos flujos de atención se realizó la reasignación de funciones, en algunos casos se mantuvieron las mismas actividades, pero debido a la nueva distribución se realizaron diversos cambios.

Tabla 9

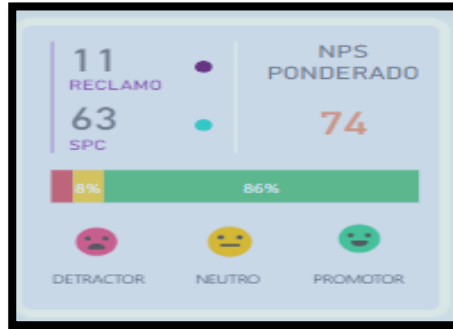
Nueva asignación de funciones al mes de julio del 2023

Cargo	Funciones
Sub Gerente	Asignacion de funciones. Reuniones diarias de coordinacion de estrategias. Brindar conformidades para diferentes requerimientos. Coordinacion de nuevos productos o flujos. Contratacion de personal segun se requiera.
Analista I	Reparticion de casos. Derivacion de casos a o otros equipos. Gestion de accesos. Coordinaciones varias. Responsable de la consolidacion de la base general de reclamos.
Analista II	Coordinacion con asesores front de solicitudes de SPC. Reporteria de perimetros monetarios. Monitoreo de atencion de caso. Responsable de abonos monetarios. Monitoreo de llamadas.
Asistente II	Atencion de forma masiva de SPC. Intervienen en lujo middle y flujo reclamos regulares. Mapeo de casos asignados. Análisis de casos asignados. Registro de casos asignados. Gestion service recovery.
Asistente III	Intervienen en lujo middle y flujo reclamos regulares. Mapeo de casos asignados. Análisis de casos asignados. Registro de casos asignados. Gestion service recovery.

Indicadores de desempeño general

Figura 28

NPS para solicitudes del mes de agosto de 2023



Nota: Captura recuperado de *dashboard equipo Maravilla*.

Si bien logramos ver un ligero incremento del NPS que proporciona información para el indicador de calidad para los miembros del equipo de reclamos, en el mes de agosto aún se encuentra porcentajes bajos a los esperados por los equipos de estrategia. De igual forma, se seguirá implementando mejoras de acuerdo con las actividades programadas en los cronogramas.

Tabla 10

Nueva distribución de solicitudes al mes de agosto del 2023.

Flujo MIDDLE		
Solicitudes en línea	Asistente II	50 casos
Solicitudes en línea	Asistente III	50 casos
Solicitudes en línea	Asistente III	50 casos

Flujo SPC: atención back masivo		
Corte 1		85 casos
Corte 2	Asistente II	85 casos

Flujo reclamos regulares		
	Asistente II	40 casos
Corte 1	Asistente III	40 casos
	Asistente III	40 casos

Según la tabla antes descrita verificamos una mejor distribución con la nueva implementación de flujos en línea que permiten que cada miembro del equipo realice un mejor análisis, ya que tienen casuísticas diferenciadas según las solicitudes de los clientes. Así también verificamos que cada miembro del equipo tiene un número razonable de solicitudes por atender y que pueden ser resueltas durante la jornada laboral sin la necesidad de solicitar horas extras.

A partir del mes de agosto también se integraron 3 asistentes a los miembros del equipo para poder cumplir con el programa de habilidades blandas y debido a la alta demanda presentada y poder cumplir con las sesiones programadas.

Resultado de indicadores

Se presenta el resultado de los indicadores para finales del mes de agosto, luego de varios meses de aplicar diversos cambios por medio de actividades que desarrollan habilidades blandas.

Figura 29

Resumen de resultados de indicadores de asistentes mes agosto del 2023

Mes Agosto			
CARGO	CALIDAD	PRODUCTIVIDAD	TIEMPOS DE ATENCION
ASISTENTE II	90	102.25	98
ASISTENTE II	75	102.25	100
ASISTENTE III	100	100	92
ASISTENTE III	90	102.25	100
ASISTENTE III	80	115	110
ASISTENTE III	75	104	100
RANGO DE CUMPLIMIE	85%- 100 %	100%	100%

Análisis de resultados de indicadores

Tabla 11

Comparación de resultados de indicadores

Abril			
Etiquetas de fila	Promedio de calidad	Promedio de productividad	Promedio de tiempos de atención
Asistente II	67.23 %	120.85 %	88.79 %
Asistente III	85.30 %	116.80 %	83.29 %
Total, general	79.28 %	118.15 %	85.12 %
Agosto			
Etiquetas de fila	Promedio de calidad	Promedio de productividad	Promedio de tiempos de atención
Asistente II	82.50 %	102.25 %	99.00 %
Asistente III	86.25 %	105.31 %	100.50 %
Total, general	85.00 %	104.29 %	100.00 %
Análisis			
	Análisis calidad	Análisis productividad	Análisis tiempos de atención
Abril	Podemos validar al respecto del indicador de calidad en el mes de abril estaba por debajo del rango establecido	Podemos validar un sobre incremento de este indicador debido a la alta carga de cada asistente.	De forma relacionada con la productividad, al tener una alta carga no cumplen los tiempos de atención estimados y por ello el % bajo en abril.
Agosto	En el mes de agosto, luego de las actualizaciones realizadas, llega al porcentaje mínimo, pero con signos de incremento.	Se valida una productividad menor debido a los cambios en distribución estratégicos.	De forma relacionada con la productividad verificamos el indicador de forma estable en los tiempos estimados.

Resultado de encuestas

Adicionalmente, con el fin de conocer la percepción de los colaboradores respecto al programa que se viene desarrollando, se ha realizado una encuesta que evalúa las 4 dimensiones de las habilidades desarrolladas.

Los resultados con respecto al formulario del colaborador hacia el superior es el siguiente:

Tabla 12

Resultado dimensión Comunicación

Comunicación					
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
10 ítem 1	0	0	2	3	4
ítem 2	0	1	2	4	2
ítem 3	0	0	4	1	4
ítem 4	0	0	2	4	3

Como se puede ver, en el apartado de comunicación, se puede validar que hay una mejora en el aspecto de percepción del personal con respecto a su superior, en lo comunicativo, evidenciando que el equipo ha logrado el desenvolvimiento en mayor porcentaje en esta habilidad.

Tabla 13

Resultado dimensión Trabajo en equipo

Trabajo en equipo					
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
10 ítem 1	0	1	3	2	3
ítem 2	0	0	2	3	4
ítem 3	0	1	1	3	4
ítem 4	0	1	2	3	3

En el apartado trabajo de equipo, logramos evidenciar que la mayoría de los miembros del equipo considera “muy bueno” o “excelente” el desarrollo de esta habilidad, ya que se considera que el apoyo mutuo entre compañeros fortalece el trabajo en conjunto.

Tabla 14

Resultado dimensión Resolución de problemas

Resolución de problemas					
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
19 ítem 1	0	1	2	3	3
ítem 2	0	1	3	2	3
ítem 3	0	0	3	4	2
ítem 4	0	1	2	3	3

En el apartado resolución de problemas, podemos identificar que aún existe una brecha por mejorar, ya que el cambio en el equipo se implementa con diversas pautas variables, según las necesidades de otros equipos de estrategia.

Tabla 15

Resultado dimensión Ética

Ética					
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
ítem 1	0	0	10	4	2
ítem 2	0	0	3	3	3
ítem 3	0	1	2	3	3
ítem 4	0	0	3	3	3

Con respecto a la Ética, en el equipo se puede ver que hay un entendimiento por parte de todos, donde se acepta las mejoras planteadas y se toma en cuenta opiniones y estrategias nuevas y creativas.

Tabla 16

Resumen de resultados

Diagnóstico	Dimensiones	Indicadores	Deficiencia	Problema	Procedimiento	Recomendación
El presente trabajo permite desarrollar habilidades blandas para mejorar el desempeño del flujo de atención de reclamos en una entidad financiera en Lina.	Comunica e Influye	Calidad	Existe una carencia de comunicación entre los miembros del equipo, que permita coordinar estrategias para mejorar los indicadores.	Indicador de calidad menor al nivel de cumplimiento	Programa de desarrollo de habilidades blandas: Actividades programadas que desarrollan la comunicación y la influencia de parte de cada miembro del equipo	Mantener el desarrollo de actividades programadas y contribuir para que se sigan fortaleciendo la habilidad de comunicación.
		Productividad		Indicador de productividad mucho mayor al nivel de cumplimiento		
		Tiempo de atención		Indicador de tiempo de atención menor al nivel de cumplimiento		
	Gestiona Soluciones	Calidad	Existe una carencia en la gestión de soluciones que no permiten una respuesta con calidad al cliente e interfiere en los indicadores	Indicador de calidad menor al nivel de cumplimiento	Programa de desarrollo de habilidades blandas: Actividades programadas que desarrollan la gestión de soluciones de parte de cada miembro del equipo	Mantener el desarrollo de actividades programadas y contribuir para que se sigan fortaleciendo la habilidad de gestión de soluciones.
		Productividad		Indicador de productividad mucho mayor al nivel de cumplimiento		
		Tiempo de atención		Indicador de tiempo de atención menor al nivel de cumplimiento		
	Colabora en Equipo	Calidad	Existe una carencia de colaboración en equipo, de forma coordinada debido a las habilidades ya mencionadas con anterioridad, las cuales perjudican de forma directa a los indicadores	Indicador de calidad menor al nivel de cumplimiento	Programa de desarrollo de habilidades blandas: Actividades programadas que desarrollan colaboración en equipo de parte de cada miembro del equipo	Mantener el desarrollo de actividades programadas y contribuir para que se sigan fortaleciendo la habilidad de colaboración en equipo.
		Productividad		Indicador de productividad mucho mayor al nivel de cumplimiento		
		Tiempo de atención		Indicador de tiempo de atención menor al nivel de cumplimiento		

CONCLUSIONES

Podemos concluir de forma general que el programa de desarrollo de habilidades blandas para mejorar el desempeño del personal de atención de reclamos se realizó de forma exitosa ya que, podemos ver el contraste de la mejora del desempeño reflejada en la mejora de los resultados de los indicadores de calidad, productividad y tiempo de atención para el mes de agosto, a comparación del mes de abril.

Bajo los resultados obtenidos podemos ver que la habilidad comunica e influye, desarrollo distintos factores que facilitan la comunicación dentro del equipo en conjunto a las actividades y dinámicas programadas. Esto se ve reflejado en la mejora de los resultados de los indicadores productividad y tiempo de atención, y en un menor valor en el indicador de calidad.

La habilidad blanda gestiona soluciones se vio reflejada en el aporte de estrategias y en la práctica de las mismas, generadas a través de la actividad lluvia de ideas, por medio de la herramienta colaborativa “miro”, dejando así que los miembros del equipo intervengan en las mejores y cambios internos, con la finalidad de mejorar los indicadores de desempeño, de igual forma vemos que la productividad y el tiempo de atención llegaron al 104.29% y al 100% respectivamente, mientras que la calidad llegó al 85% en equipo un valor al ras del rango establecido.

Finalmente, podemos ver que la habilidad colabora en equipo se desarrolló de forma continua, ya que para realizar las diversas actividades ya mencionadas en el capítulo 3 los miembros del equipo Maravilla tuvieron que intervenir en forma colectiva, tanto en la teoría como en la práctica, porque la función principal del equipo es operativa, esto influyó en la variación de los indicadores de productividad, tiempo de atención y calidad del mes de agosto con respecto a los valores de los indicadores del mes de abril, donde veíamos una actividad colectiva pero de forma mecanizada.

RECOMENDACIONES

Como recomendación podemos decir que las habilidades blandas deben ser potenciadas de manera constante, se debe mantener el ritmo de ceremonias Scrum programadas, por medio de agendas semanales, mensuales e incluso trimestrales, para que el desarrollo de la habilidad comunica e influye, siga mejorando los indicadores de calidad, productividad y tiempo de atención.

Se debería profundizar en las actividades donde los miembros del equipo intervengan con sus ideas, experiencias, observaciones y alertas encontradas ya que, desarrolla el pensamiento analítico, propio de la habilidad gestión de soluciones.

De igual forma, es recomendable la participación de todos los miembros del equipo de forma activa, en integraciones virtuales y presenciales, ya que esto fortalece la habilidad colabora en equipo.

Como recomendación final podemos, proponer diversas dinámicas innovadoras donde se tenga que participar de forma grupal, uniendo ideas o estrategias, y que sea fundamental la intervención de todos los miembros del equipo de forma colectiva, para cumplir los diversos propósitos o resolución de problemas que la dinámica proponga, así se seguirá alimentando el desarrollo de las habilidades blandas la cual tiene como propósito el objetivo principal, en este caso la mejora del desempeño del personal de atención de reclamos, que es medida por los indicadores de calidad productividad y tiempo de atención.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araiza, V. (2014). *Compendio de las principales herramientas para la solución de problemas en empresas* (No. 8, Vol. 8, pp. 1–48). Boletín Técnico del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.
- Bandle, R. (2016). *Toma de decisiones y solución de problemas*. 1–28.
- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación Empresarial*. (1°ed.). Estudio de Comunicación.
- Bittel. (2000). *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*. (1°ed.). Diana, 1977.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la Administración* (7° ed.). Mc Graw Hill - Inter American a editores, s.a. De C.V.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill.
- Crece Negocios. (2015). *Qué es el servicio al cliente y cuál es su importancia*. <http://www.crecenegocios.com/quees-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-suimportancia/>
- De Bono, E. (1988). *Seis sombreros para pensar*. (1°ed.). Ediciones Juan Granica S.A.
- Elder, L., & Paul, R. (2003). *Los fundamentos del pensamiento Analítico* (pp. 1–50). The Foundation for Critical Thinking. www.criticalthinking.org
- Fernández, M. (2015). *Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo*. Paraninfo S.A
- Granda, G. (2018). *Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos* (Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar).
- Heizer, J., & Render, Barry. (2009). *Principios de Administración de operaciones*. (7°ed.). Pearson Educación.

- Hidalgo, N. (2020). *Influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores del programa nacional de asistencia solidaria pensión 65, para la elaboración de la relación bimestral de usuarios* (Tesis de Licenciatura, Universidad Ricardo Palma).
- Humberto Serna Gómez. (2006). *Servicio al cliente una nueva visión: clientes para siempre: metodología y herramientas para medir su lealtad y satisfacción*. (3°ed.). Panamericana.
- Julia Iturralde (2011) *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010* (Tesis de licenciamiento, Universidad Técnica De Ambato). Repositorio Institucional – Universidad técnica de Ambato.
- Juran, Joseph M. (2007), *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran*. (1° ed.). New York City: McGraw-Hill.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2008). *Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor* (8°ed.). Pearson educación.
- Lombardo, Michael M; Eichinger, Robert W (1996). *The Career Architect Development Planner*. (1°ed.). Lominger.
- Martínez Fajardo, C. E. (2004). *Evolución del pensamiento gerencial*. Revista Escuela de Administración de Negocios, (50), 98–111.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/283>.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall.
- Pérez Ruiz Wilfredo. (2017, septiembre 22). *¿Qué son las habilidades blandas?*
<https://www.gestiopolis.com/las-habilidades-blandas/>

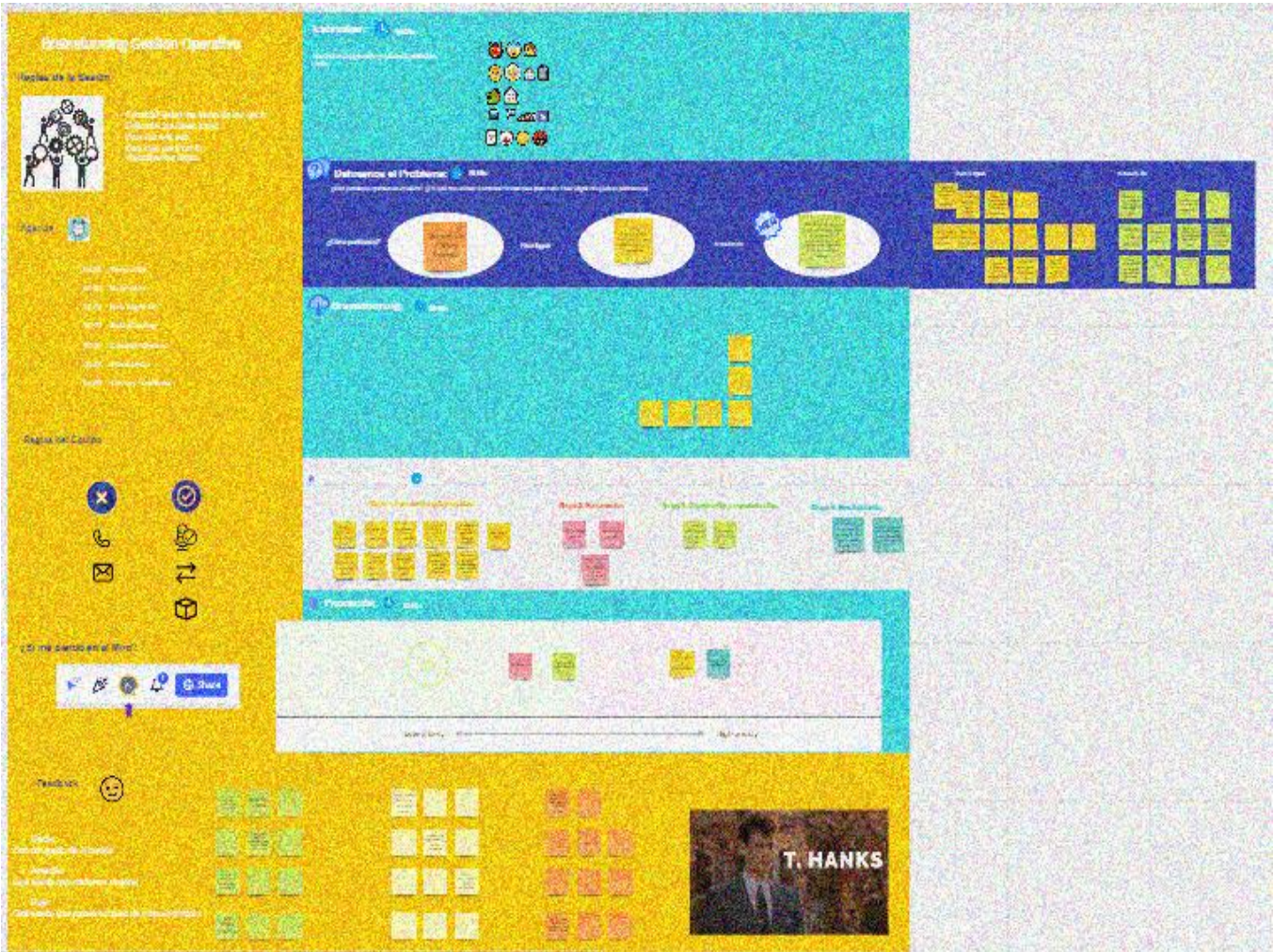
- Pintos, I. (2021). *Soft skills en la formación Universitaria como antesala a la integración en las Organizaciones empresariales* (Tesis de investigación, Universidad Pontificia).
- Pitta, N. (2021). *El desarrollo de las habilidades blandas de los docentes y la percepción de los estudiantes en un ies en el nuevo ambiente laboral ocasionado por la crisis sanitaria mundial, Lima, 2020* (Tesis de Maestría, Universidad de San Martín de Porres).
- Quintero, C. (2019). *Investigación de mercado para diseñar la oferta de un Programa de capacitación en Soft Skills a ejecutivos de Venta* (Tesis de Especialización, Universidad Libre).
- Ramos, W., Paredes, M., Teran, P., & Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. (1ª ed.). Ediciones Grupo Compás 2017.
- Singer, M., Guzmán, R., & Donoso, P. (2009). *Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes* (Tesis de Investigación, Pontificia Universidad Católica de Chile). www.careeronestop.org.
- Tito, M., & Orellana, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *Innova Research Journal*, 1(12), 59–76. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.12.2016.81>
- Trisoglio, R. (2021). *Agilidad Empresarial*. Paidós Perú.
- Ubillus, K. (2021). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los colaboradores en una municipalidad provincial del Perú, 2017* (Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte).
- Vallejos, A. (2019). *Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta interamericana Norte SAC Filial Chiclayo* (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo).

ANEXOS

Certificado de participación al Programa De Soft Skills



Modelo de lluvia de ideas realizada de forma virtual en la plataforma de miro.



Formulario de evaluación: Líder a empleado.

Formulario de Evaluacion				
<h1 style="margin: 0;">EQUIPO</h1> <h1 style="margin: 0;">MARAVILLA</h1>				
				Fecha: <input style="width: 100px;" type="text"/>
Datos del evaluado:				
Nombre:	<input style="width: 98%;" type="text"/>			
Departamento:	<input style="width: 98%;" type="text"/>			
Puesto:	<input style="width: 98%;" type="text"/>			
Datos del evaluador				
Nombre:	<input style="width: 98%;" type="text"/>			
Relación con el evaluado	<input style="width: 150px;" type="text"/>	<input style="width: 150px;" type="text"/>		

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Comunicación					
Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
Presta atención en las conversaciones y/o reuniones					
Se comunica de manera clara y concisa.					
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					
Trabajo en equipo					
Usted se desempeña como un miembro activo del equipo.					
Inspira, apoya y guía al equipo para el cumplimiento de sus actividades.					
Usted comparte sus conocimientos, habilidades y experiencia.					
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					
Resolución de problemas					
Recolecta información de diferentes áreas antes de tomar una decisión.					
Se enfoca en los asuntos clave para resolver una problemática.					
Usted tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones de estrés.					
Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una actividad.					
Etica					
Considera que las actividades están bien estructuradas					
Las actividades realizadas son correspondientes a sus responsabilidades					
Al analizar los casos sigue todos los procesos					
Considera las actividades de sus compañeros adecuadas en sus procesos					

Formulario de evaluación: Empleado a líder.

Formulario de Evaluación

**EQUIPO
MARAVILLA**

Fecha:

Datos del evaluado:

Nombre:	<input type="text"/>
Departamento:	<input type="text"/>
Puesto:	<input type="text"/>

Datos del evaluador

Nombre:	<input type="text"/>
Relación con el evaluado	<input type="text"/>

COMPETENCIAS A EVALUAR

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Comunicación

Considera que la comunicacion con su jefe directo es asertiva	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Usted siente que su jefe presta atención a sus opiniones.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Se comunica de manera clara y consisa.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Trabajo en equipo

Usted considera que las actividades que delega el lider son las correctas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Considera que su jefe es una guia para el area.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Usted considera que el lider del equipo fomenta el trabajo de equipo.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Considera que el lider del equipo reconoce a sus compañeros por sus actividades realizadas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Resolución de problemas

Considera que el jefe busca una solución a los problemas que surgen.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
El lider de equipo se enfoca en los asuntos clave para resolver una problematica.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
El lider tiene la flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones de estres.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Considera que el lider del equipo considera las implicaciones antes de llevar a cabo una actividad.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Etica

Considera que el lider de equipo esta realizando un trabajo efectivo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Las actividades que realiza son correspondientes a sus responsabilidades	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Considera que las actividades de su lider de area son adecuadas en sus procesos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
El lider de area proyecta un buen ambiente laboral	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

● 16% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 16% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de trabajos entregados
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	integracionvirtual.com Internet	3%
2	servicios.unileon.es Internet	3%
3	repositorio.unap.edu.pe Internet	2%
4	es.indeed.com Internet	2%
5	coursehero.com Internet	1%
6	qualtrics.com Internet	<1%
7	repositorio.untels.edu.pe Internet	<1%
8	workmeter.com Internet	<1%

9	esic.edu Internet	<1%
10	portaldeperiodicos.marinha.mil.br Internet	<1%
11	repositorio.uandina.edu.pe Internet	<1%
12	core.ac.uk Internet	<1%
13	tico1luciamartin.blogspot.com Internet	<1%
14	hdl.handle.net Internet	<1%
15	repositorio.udh.edu.pe Internet	<1%
16	biblioteca.uahurtado.cl Internet	<1%
17	repositorio.unan.edu.ni Internet	<1%
18	repositorio.unc.edu.pe Internet	<1%
19	tesis.ucsm.edu.pe Internet	<1%
20	es.scribd.com Internet	<1%