

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LA CALIDAD DE  
SERVICIO QUE OFRECE EL ÁREA DE ATENCIÓN DE  
RECLAMOS DEL BANCO DE LA NACIÓN – OFICINA  
PRINCIPAL DE CHICLAYO, ENTRE LOS AÑOS  
2014 Y 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Silvia Stefany Carrasco Pérez**  
**Chiclayo, 13 de setiembre de 2017**

**EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LA CALIDAD DE  
SERVICIO QUE OFRECE EL ÁREA DE ATENCIÓN DE  
RECLAMOS DEL BANCO DE LA NACIÓN Y OFICINA  
PRINCIPAL DE CHICLAYO, ENTRE LOS AÑOS  
2014 Y 2015**

**POR:**

**Silvia Stefany Carrasco Pérez**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad  
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**APROBADO POR:**

---

Mgtr. Marco Arbulú Ballesteros  
Presidente de Jurado

---

Lic. Linda Marita Cruz Pupuche  
Secretaria de Jurado

---

Mgtr. Martha Portaro Incháustegui  
Vocal/Asesor de Jurado  
**CHICLAYO, 2017**

## **DEDICATORIA**

A Dios, sin Él no hubiera sido posible.

A mis padres, mi familia y Willy.  
Esto va para ustedes y por ustedes.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a mis padres Esther y Wilman, por el apoyo brindado.

A mi compañero de vida, Willy, me diste el ánimo que a veces necesitaba.

A mis abuelos, mis tías, a los “profes” y a la U, por haberme acogido en esta travesía.

## ÍNDICE

**DEDICATORIA**  
**AGRADECIMIENTO**  
**RESUMEN**  
**ABSTRACT**

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	13
2.1 Antecedentes: .....	13
2.2 Bases Teóricas .....	15
<b>III. METODOLOGÍA</b> .....	33
3.1 Diseño de investigación:.....	33
3.2 Área y línea de la investigación.....	33
3.3 Población, muestra y muestreo.....	33
3.4 Operacionalización de variables.....	34
3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos: .....	36
3.6 Técnicas de procesamiento de datos.....	36
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	38
<b>V. PROPUESTA</b> .....	71
<b>VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	79
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	83
<b>VIII. ANEXOS</b> .....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones del Método SERVQUAL.....	26
Tabla 2: Dimensiones e ítems para evaluar la calidad.....	27
Tabla 3: Especificaciones de simulación de muestreo.....	34
Tabla 4: Operacionalización de la variable Calidad de Servicio.....	35
Tabla 5: Cronograma de Recolección de Datos.....	36
Tabla 6: Nivel de Calidad de Servicio y análisis descriptivo 2014 vs 2015.....	38
Tabla 7: Valores ponderados y análisis estadístico descriptivo.....	40
Tabla 8: Apariencia de los equipos del Área de Reclamos es moderna.....	44
Tabla 9: Instalaciones físicas del Área de Reclamos son visualmente atractivas.....	44
Tabla 10: Presentación de los empleados del Área de Reclamos es buena.....	45
Tabla 11: Materiales asociados con el servicio del Área de Reclamos son visualmente atractivas.....	46
Tabla 12: Cuando el Área de Reclamos promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple.....	49
Tabla 13: Cuando usted tiene un problema el Área de Reclamos muestra un sincero interés para resolverlo.....	50
Tabla 14: Área de Reclamos desempeña el servicio de manera correcta la primera vez.....	50
Tabla 15: Área de Reclamos proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo.....	51
Tabla 16: Área de Reclamos mantiene informados a los clientes sobre el momento en que los servicios se van a desempeñar.....	52
Tabla 17: Empleados del Área de Reclamos siempre se muestran dispuestos a ayudarlo.....	55
Tabla 18: Empleados del Área de Reclamos le brinda el servicio con prontitud.....	55
Tabla 19: Empleados del área de reclamos nunca están demasiado ocupados para ayudarlo.....	56
Tabla 20: Empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.....	57
Tabla 21: Comportamiento de los empleados del Área de Reclamos le inspira confianza.....	60
Tabla 22: Se siente seguro al realizar transacciones con el Área de Reclamos.....	60
Tabla 23: Empleados del Área de Reclamos lo tratan siempre con cortesía.....	61
Tabla 24: Empleados del Área de Reclamos cuenta con el conocimiento para responder sus preguntas.....	62

Tabla 25: Área de Reclamos brinda una atención individualizada.....	65
Tabla 26: Horarios de actividades del Área de Reclamos son convenientes.....	65
Tabla 27: Área de Reclamos cuenta con empleados que le brindan atención individual	66
Tabla 28: Área de Reclamos toma sinceramente en cuenta los intereses de sus clientes	67
Tabla 29: Empleados de área de reclamos entienden sus necesidades específicas.....	67
Tabla 30: Cursos y capacitaciones propuestas.....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Determinación del nivel de percepción de la calidad de servicio a partir de las expectativas y percepción por el servicio recibido .....	20
Figura 2: Modelo de la Zona de Tolerancia.....	21
Figura 3: Modelo de brechas sobre la Calidad en el servicio .....	22
Figura 4: Modelo SERVQUAL .....	24
Figura 5: Valor ponderado de los elementos .....	39
Figura 6: Expectativa vs Percepción de la Calidad de Servicio .....	41
Figura 7: Tangibilidad 2014 vs 2015 .....	42
Figura 8: Indicadores de elementos Tangibles 2014 vs 2015 – Frecuencia porcentual ..	43
Figura 9: Confiabilidad 2014 vs 2015 .....	47
Figura 10: Indicadores de Elementos de Confiabilidad 2014 vs 2015 – Frecuencia Porcentual. ....	48
Figura 11: Capacidad de respuesta 2014 vs 2015.....	53
Figura 12: Indicadores de Elementos de Capacidad de Respuesta 2014 vs 2015 – Frecuencia Porcentual.....	54
Figura 13: Seguridad 2014 vs 2015. ....	
Figura 14: Indicadores de Elementos de Seguridad 2014 vs 2015 – Frecuencia Porcentual. ....	59
Figura 15: Empatía 2014 vs 2015.....	63
Figura 16: Indicadores de Elementos de Empatía 2014 vs 2015 – Frecuencia Porcentual. ....	64

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación ha sido evaluar e identificar el nivel de calidad de servicio brindado en el Área de Atención de Reclamos del Banco de la Nación-Oficina Principal Chiclayo, comparando los años 2014 y 2015, a través del método SERVQUAL y las brechas que existen entre expectativas y percepciones de los clientes. El estudio fue de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo, se realizaron 127 encuestas a clientes del año 2014 y 117 del año 2015.

Los resultados indican que el Nivel de Calidad de Servicio durante el año 2015 ha aumentado ligeramente, las dimensiones un poco más cercanas hacia la expectativa son los elementos tangibles y de seguridad, esto principalmente a estar estandarizados. Sin embargo, al profundizar en aspectos referentes a percepción del comportamiento del trabajador por parte del cliente, se presentan porcentajes mayores de desacuerdo en elementos de confiabilidad y valor medio bajo en interés por el cliente y la atención a sus necesidades. Mediante mejora de las habilidades interpersonales y de empatía se puede cambiar esta percepción y acortar las brechas.

**Palabras clave:** Calidad, cliente, reclamo, servicio, servicio al cliente.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to evaluate and identify the level of quality of service provided in the Area of Claim of the National Bank of the Main Office-Chiclayo, comparing the years 2014 and 2015 through the SERVQUAL method and gaps between expectations and perceptions of customers. The study was descriptive with quantitative approach, 127 surveys were made to customers in 2014 and 117 in 2015. The results indicate that the level of Quality of Service during 2015 has increased slightly, the size a little closer to the expectation are tangible and safety elements, this mainly to be standardized. However, the deeper aspects concerning perception of worker behavior by the customer, higher percentages of disagreement elements mean value reliability and low customer interest and attention to their needs arise. By improving interpersonal skills and empathy you can change this perception and reduce gaps.

**Keywords:** Claim, Client, Customer Service, Quality, Service,

## I. INTRODUCCIÓN

Un servicio de calidad es la base para que los clientes construyan sus percepciones, se encuentren satisfechos y por ellos sea más sencillo fidelizarlos (Cerezo, 1996). Cada insatisfacción del cliente permite el estudio de la situación, el diagnóstico y la solución al problema por parte de las organizaciones bancarias, en concordancia con lo que el mercado requiere o exige. Pero, muchas de estas empresas pierden esta perspectiva, y dejan de lado los reclamos de sus clientes, las cuales no son atendidas en forma oportuna permitiendo muchas veces que los clientes tomen medidas drásticas al llevar sus quejas y reclamos a instituciones administrativas o judiciales.

En el Perú el sistema financiero cuenta con sistemas on-line, medios telefónicos, libro de reclamaciones virtual y físico, que ayuda a analizar mejor las insatisfacciones de sus clientes, sin embargo, por lo general las respuestas son tardías, los bancos del estado no son ajenos a esas circunstancias. Esta situación repercute en las deficiencias e insuficiencias del manejo de los reclamos basadas en las opiniones y percepciones de los clientes, generando un proceso de retroalimentación deficiente, lento y burocrático.

Ante esto, el presente trabajo de investigación, estuvo enfocado en determinar ¿Cuál es el diagnóstico situacional comparativo en que se encuentra la calidad del servicio que ofrece el Área de Atención de Reclamos del Banco de la Nación – Oficina Principal de Chiclayo a sus clientes entre los años 2014 y 2015?, lo que ha permitido proponer alternativas de solución al problema con base en el método SERVQUAL, lo que facilita la asignación de recursos para mejorar las cualidades de servicio más críticas.

El objetivo de estudio da respuesta a la problemática a través de una investigación de tipo descriptiva con enfoque cuantitativo. Para ello se tomaron seis objetivos específicos, cinco de los cuales corresponden a las dimensiones del método SERVQUAL (elementos de tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) y el sexto a desarrollar una propuesta de mejora para incrementar los niveles de calidad del servicio en el Área de atención de reclamos en el Banco de la Nación – Oficina Principal Chiclayo, misma que durante el año 2013 atendió 364 reclamos, incrementando un 125%

en el año 2014 con 818 reclamos (200 realizados en el mes de diciembre debido a un desperfecto en cajeros), mientras que en 2015 se redujo apenas a 531<sup>1</sup>. Tomando como antecedente la realidad problemática que atraviesa el Área se aplicó el método SERVQUAL para medir las percepciones de los clientes en base al servicio brindado por la organización y con ello establecer las brechas existentes entre la expectativa y percepción de los clientes respecto a la calidad de servicio brindada. Entre los puntos recurrentes de reclamo están las retenciones de dinero al usar la tarjeta débito, lo malos tratos por parte de los trabajadores, deficiencias en los cajeros automáticos (dinero o tarjeta retenida), todo lo mencionado provoca pérdida de confianza e imagen empresarial por parte de los clientes del banco perjudicando también el clima organizacional<sup>2</sup>. El estudio beneficia a los clientes del Banco de la Nación ya que recibirán una mejor atención y una solución eficaz a su reclamo.

---

<sup>1</sup> Datos brindados por el Área de Reclamos de la Oficina Principal del Banco de la Nación – Chiclayo.

<sup>2</sup> Datos obtenidos a través de entrevista realizada a Jefatura del Área de Reclamos, ver anexo.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes:

Según el estudio realizado por Barboza, con el objetivo de evaluar la calidad de atención al cliente en el Banco de Venezuela, se encontraron entre las principales conclusiones que la demora en transacciones es determinante para la evaluación realizada por los usuarios, por ser un aspecto que perjudicó la relación cliente–empresa. En cuanto al personal, la presión que ejerce la gerencia en la relación laboral, aunado a la poca motivación de los empleados, hace que estos últimos no se encuentren en condiciones para prestar una óptima atención al cliente; la gerencia tampoco considera las sugerencias del personal, lo cual genera pérdida de interés de los empleados al corregir (Barboza, 2007).

En la investigación cuantitativa realizada por Morillo et al (2010), seleccionó una muestra de 19 agencias bancarias y 384 usuarios con el objetivo de medir la calidad de los servicios personales prestados en las agencias de las instituciones financieras del municipio Libertador del estado de Mérida, Venezuela, a través de la escala de SERVQUAL. Como resultado se obtuvo que, a pesar de que niveles globales de la calidad del servicio personal son positivos, la calidad medida por atributo presentó déficit en confiabilidad, seguridad y responsabilidad; todos de elevada importancia para los usuarios. La mayoría de deficiencias está asociada al tiempo de espera y a la actitud del personal. Igualmente, se encontró correlación entre las puntuaciones de Servqual asociadas a la confiabilidad y a la responsabilidad agrupadas en factores como tiempo de servicio, interés del empleado por el usuario y la exactitud en el servicio. (Morillo, Morillo, & Rivas, 2011).

Mejías, A. realiza una investigación con el objetivo de desarrollar un modelo para medir la calidad de los servicios universitarios de postgrado como base para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad. Tiene como soporte teórico, el modelo SERVQUAL, adaptado a la realidad universitaria, y considerando sólo las percepciones de la calidad de servicio. Se determinaron las dimensiones subyacentes a la

calidad de servicio prestado en los programas bajo estudio, mediante el uso de métodos estadísticos multivariados como el método de componentes principales y el análisis de factores. Los resultados indican que la escala obtenida es un instrumento fiable y válido para evaluar la calidad percibida en los servicios prestados en el Postgrado de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, y que puede aplicarse en otros programas de estudios universitarios. Finalmente, presenta un modelo que plantea una visión global del proceso de medición de la calidad del servicio que incluye la mejora continua, y que puede ser aplicado a otros programas universitarios (Mejías, 2005).

García (2010), desarrolló en su tesis doctoral con el objetivo de procurar un avance en la comprensión de la gestión del espacio físico de los establecimientos comerciales minoristas de empresas de servicios de banca, tomando las opiniones de los clientes, experiencia de compra o consumo y aplicación empírica centrada al caso de las sucursales de banca minorista. Se concluye que es la experiencia del cliente el factor clave que ha primado en el diseño de nuevos espacios y que los clientes a la hora de valorar los establecimientos comerciales minoristas, sus instalaciones y las experiencias que en ellos se generan, utilizan tres componentes principales, a saber: componente ambiental (CA), componente físico (F) y componente experiencial (CE).

López (2012), creó un modelo multivariable, el cual incorpora constructos de los modelos SERVQUAL, SERVLOYAL e Integración de Beneficios. El objetivo de la investigación es medir el impacto de la percepción del cliente sobre el valor del servicio y los beneficios recibidos en su nivel de satisfacción y como ésta satisfacción impacta su conducta de lealtad. La investigación se realizó de forma comparativa entre la Banca Comercial y las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Puerto Rico. Pone a prueba de forma exitosa el modelo creado y determina empíricamente que sí existe una correlación positiva entre las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio y sobre la relación de beneficios, y que esas percepciones afectan la satisfacción del consumidor y anteceden una conducta de lealtad. Empíricamente se pudo probar que la percepción del cliente sobre el constructo de seguridad y su percepción sobre el beneficio de confianza son elementos

esenciales y de mucho peso sobre su nivel de satisfacción y su conducta de lealtad. Se pudo comprobar que un cliente satisfecho con el servicio es un excelente promotor y mantiene una intención de no cambiar y de recompra que es sinónimo de lealtad. El elemento de costos también demostró ser un elemento que cobro gran importancia para el consumidor y su nivel de satisfacción.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1. Calidad de servicio**

Según Galgano (1995), la calidad se describe como la satisfacción del cliente, afirmando que este concepto supera y enriquece otros significados más tradicionales e insiste en su significado global. Teniendo en cuenta que el sistema de gestión se emplea para establecer la política y los objetivos de la empresa, se puede decir que el punto de partida de toda gestión de la calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de corresponder con soluciones que respondan a sus necesidades mediante la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste. Bitner et al (1990) definen la calidad del servicio como la "impresión general de los consumidores sobre la inferioridad o superioridad relativa de la organización y sus servicios."

Según Davidow y Uttal (1990); Heshett y Zeithaml (1988): "la calidad está basada en expectativas de clientes que son difíciles de detectar, medir y ponderar. Cada cliente puede tener un conjunto de expectativas distintas, con ponderaciones también distintas. Es más, en ocasiones el cliente no tiene expectativas a priori, ya que no prevé qué producto o servicio va a recibir, bien por ser éste radicalmente nuevo, bien por ser de consumo esporádico o poco habitual" (Berry, Parasuaman, & Zeithaml, 1993).

Un servicio de calidad no es solamente "ajustarse a las especificaciones", sino más bien ajustarse a las expectativas del cliente. Hay una gran diferencia entre la primera y segunda perspectiva. Las organizaciones de servicio que se equivocan

con los clientes independientemente de lo rápidamente que se realicen no están dando un servicio de calidad (Berry, Bennett, & Brown, 1989).

Para Berry et al (1993) “La calidad de servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en función de la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía”.

Según Hoffman y Bateson, el análisis de la calidad del servicio se da por una serie de modelos conceptuales e instrumentos. Éstas son herramientas que permiten desde el punto de vista del usuario del servicio medir la calidad del servicio prestado por proveedores de diversas ramas de servicio, incluyendo los bancarios, y conceptualizando a la calidad como la diferencia entre percepciones y expectativas. Si bien la calidad ha sido concebida desde la óptica del cliente, su medición no puede ser distinta (Hoffman & Bateson, 2002).

Para Cantú, los aspectos intangibles no son fáciles de cuantificar, y las expectativas de los clientes son comúnmente mal interpretadas, lo que no debe ser excusa para no realizar la medición (Cantú, 2006). Algunos de los modelos de medición de la calidad del servicio de mayor difusión, referenciados por Díaz et al (2006), Hoffman & Bateson (2002), Gutierrez (2001) y Setó (2005), son el modelo de diferencias entre expectativas y percepciones, el modelo de las cinco dimensiones o criterios, el modelo integral de las brechas sobre la calidad del servicio, la escala de SERVQUAL y la escala de SERVPREF. Uno de los modelos más importantes para medir la calidad del servicio es la escala de SERVQUAL, en la cual se resumen los modelos de diferencias entre percepciones y expectativas y el de las cinco dimensiones de la calidad del servicio; dicha escala se basa en cuestionarios aplicados de manera directa a los usuarios, incorporando aspectos cuantitativos y cualitativos agrupados en cinco dimensiones, lo que da un total de 22 declaraciones que intentan recolectar las expectativas de un excelente servicio y las percepciones sobre las mismas dimensiones de los servicios recibidos.

Para Lovelock & Wirtz (2008) y Berry, Parasuaman, & Zeithaml (1993), las medidas de desempeño desde la óptica del cliente ofrecen ventajas. Por esta razón, en la presente investigación se consideró la aplicación de dicho método para la medición de la calidad del servicio personal en las agencias bancarias.

El servicio no puede estandarizar las expectativas del cliente, pues cada cliente es diferente y sus necesidades también, es por esta razón que no se puede dictar procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes. Los servicios son básicamente intangibles, porque a diferencia de los productos, los servicios se traducen en actuaciones y experiencias.

Burgos, I (2010) resaltaron la importancia de que las empresas cuenten con un sistema adecuado de atención de reclamos de manera eficiente y adecuada lo cual concluye con la satisfacción del cliente lo cual beneficia a la empresa, obteniendo la fidelización del cliente y llenando todas sus expectativas. La gestión de reclamos óptima puede darle mayor satisfacción al cliente ya que se genera una actitud positiva e inmediata al resolver situaciones de conflicto.

### **2.2.1.1. Calidad del Servicio Bancario**

Un servicio bancario es la actividad que desarrollan las entidades financieras como empresas de servicios; es decir, todas aquellas acciones que se establecen para servir a los clientes (González, 2001). El servicio bancario se caracteriza por sufrir rápidos cambios en su ambiente, algunas gracias a la tecnología, que relacionada con la información, resulta ser cada vez más importante. La mayoría de investigaciones basadas en el estudio de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias, se han fundamentado básicamente, en definir las dimensiones de la calidad y construir un modelo para medirla. Siempre con el objetivo de mejorar la calidad del servicio (González, 2001).

Por otra parte, los servicios de las instituciones financieras juegan un papel trascendental en la sociedad moderna. De acuerdo a Cobra (2002), los servicios bancarios son complejos al combinar aspectos tangibles (pagos, retiros, depósitos,

papelería) y aspectos intangibles (sensación de seguridad, capacidad de respuesta y responsabilidad de funcionarios). La globalización ha llevado a dichas instituciones a ser competitivas con inversión tecnológica e innovación como estrategia de diferenciación para asegurar la fidelidad de sus clientes.

Según Gray & Harvey (1997); “los servicios son lo único que los bancos pueden vender, son la única manera de ser diferentes”; además, “Los productos bancarios (préstamos, transferencias) son básicamente los mismos por lo que el único elemento diferenciador es la calidad (Berry, Bennett, & Brown, 1989). La satisfacción del cliente se ha convertido en una meta, pues el costo de retener un cliente actual es menor que el costo de atraer nuevos clientes (Mishra, Sahoo, & Mishra, 2010).

#### **2.2.1.2. Calidad Percibida por los clientes frente a los servicios bancarios**

Las entidades bancarias saben que tienen problemas de servicio y reputación, pero muchas veces no miden constantemente el servicio con el fin de conocer en que se está fallando y que correctivos se deben tomar. Es el sector más duramente evaluado y debido al número de transacciones que los clientes realizan a diario es más probable que se presenten problemas, esto se evidencia en que existen tres quejas de cada 10.000 transacciones. (Asobancaria Colombia, Portafolio 2009).

El sector financiero se enfrenta a un gran desafío, por las percepciones que los consumidores tienen de las instituciones bancarias, todo ello ha provocado el deterioro de la percepción de las entidades financieras entre el público en general (Simón, 2009). Es importante conocer los esfuerzos que han hecho los bancos por mejorar la imagen del sector, intentando ofrecer soluciones, aunque la mayoría han estado dirigidas a mejorar los activos financieros y a resolver problemas de liquidez (Killian, 2008); mientras que han sido muy pocas las intenciones de responder a los intereses de los consumidores.

### **2.2.1.3. El efecto de las quejas y reclamos en el sector financiero**

Las quejas y reclamos hacen referencia a las inconformidades generadas por los consumidores financieros respecto de un producto o servicio adquirido a un banco la cual es puesta en conocimiento por alguno de los entes competentes.

Para entender al cliente, es necesario adoptar una metodología que permita conocer los resultados, lograr empatía, ya que con una buena actitud, una buena atención y un comportamiento destacado la experiencia con el cliente será positiva y tendría una consistencia a largo plazo, lo anterior involucrando a todas las personas que intervengan en la prestación de los mismos (Bernal Gómez, 2015).

### **2.2.2. Expectativas de clientes**

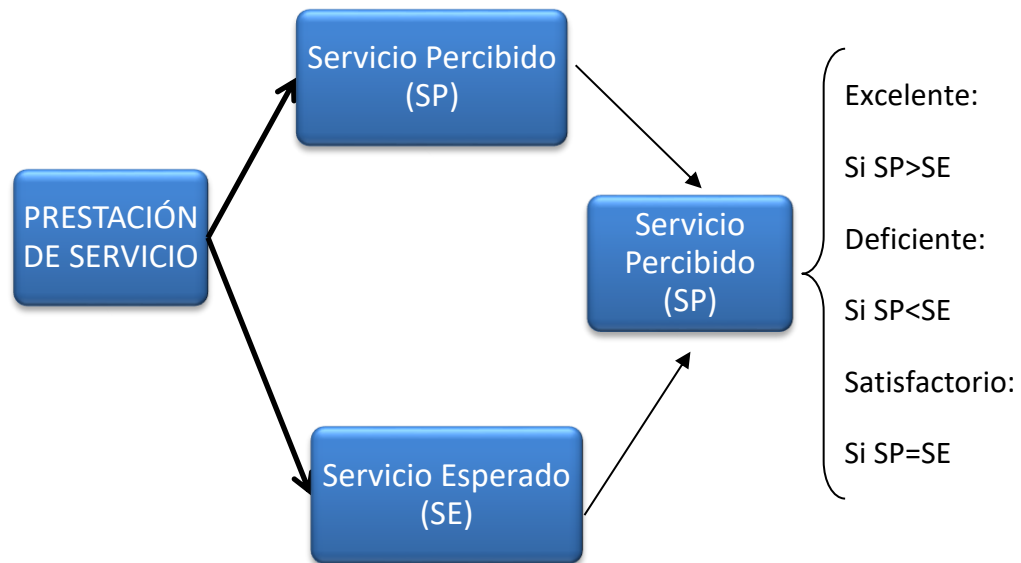
Según Parasuraman (1991) las expectativas de los clientes juegan un rol muy importante juzgando el servicio. Los clientes comparan los servicios que esperan recibir con los que la compañía les esté entregando.

En el servicio esperado, según Bitner & Zeithaml (2000), se presentan dos tipos de expectativas, el primero puede denominarse servicio deseado y definirse como el nivel de servicio que el cliente espera recibir el nivel de desempeño que se “podría desear”. El servicio deseado es una combinación de lo que el cliente considera que “puede ser” con lo que considera que “debe ser”.

A esta expectativa más baja se le denomina servicio adecuado, o sea, el nivel de servicio que el cliente puede aceptar. El servicio adecuado representa la “expectativa mínima tolerable”, es decir el nivel inferior de desempeño aceptable por el consumidor y reflejan el nivel de servicio que los clientes creen que van a obtener de acuerdo con su experiencia en los servicios.

En la figura 1, se muestran estos dos estándares de expectativas como los límites más alto y más bajo de las mismas. La figura también representa la idea de

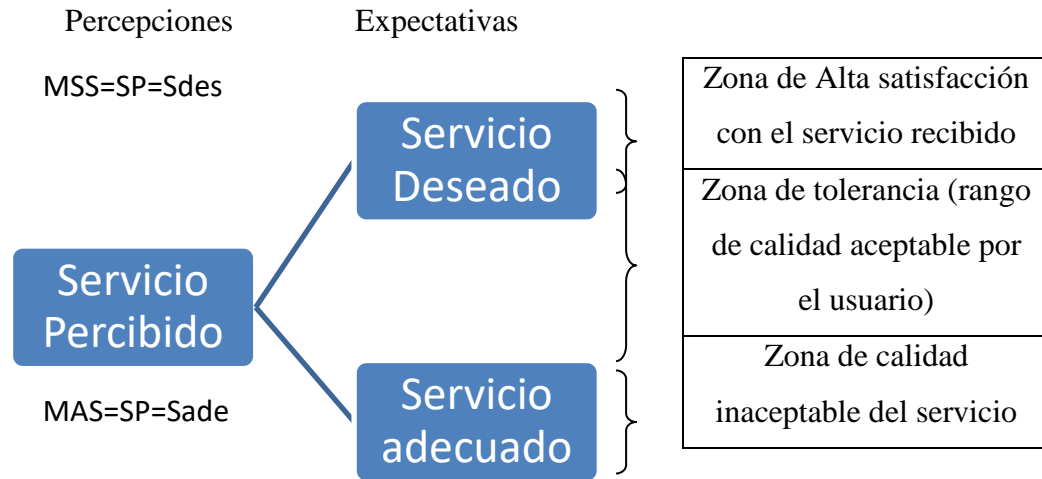
que los clientes evalúan el desempeño del servicio con base a dos estándares: lo que desean y lo que consideran aceptable.



*Figura 1:* Determinación del nivel de percepción de la calidad de servicio a partir de las expectativas y percepción por el servicio recibido

Fuente: Parasuramán, Berry y Zeithaml (1991).

Los servicios son heterogéneos en el sentido de que su ejecución puede variar entre los proveedores, entre los empleados de un mismo proveedor e incluso entre un mismo empleado del servicio. Al grado que los clientes reconocen y desean aceptar esta variación, se le denomina Zona de tolerancia, la cual se muestra en la figura, cuando el servicio se ubica por debajo del área del servicio adecuado, el nivel mínimo considerado aceptable los clientes sienten frustración y su satisfacción con la empresa queda minada. Cuando el desempeño supera el nivel de sorprendidos. A la zona de tolerancia se le puede considerar como el intervalo dentro del cual los clientes no advierten particularmente el desempeño del servicio. Sólo cuando el desempeño del servicio cae fuera del intervalo (ya sea muy bajo o muy alto) llama la atención del cliente, de manera positiva o negativa.



*Figura 2: Modelo de la Zona de Tolerancia*  
Fuente: Kettinger y Lee (2005)

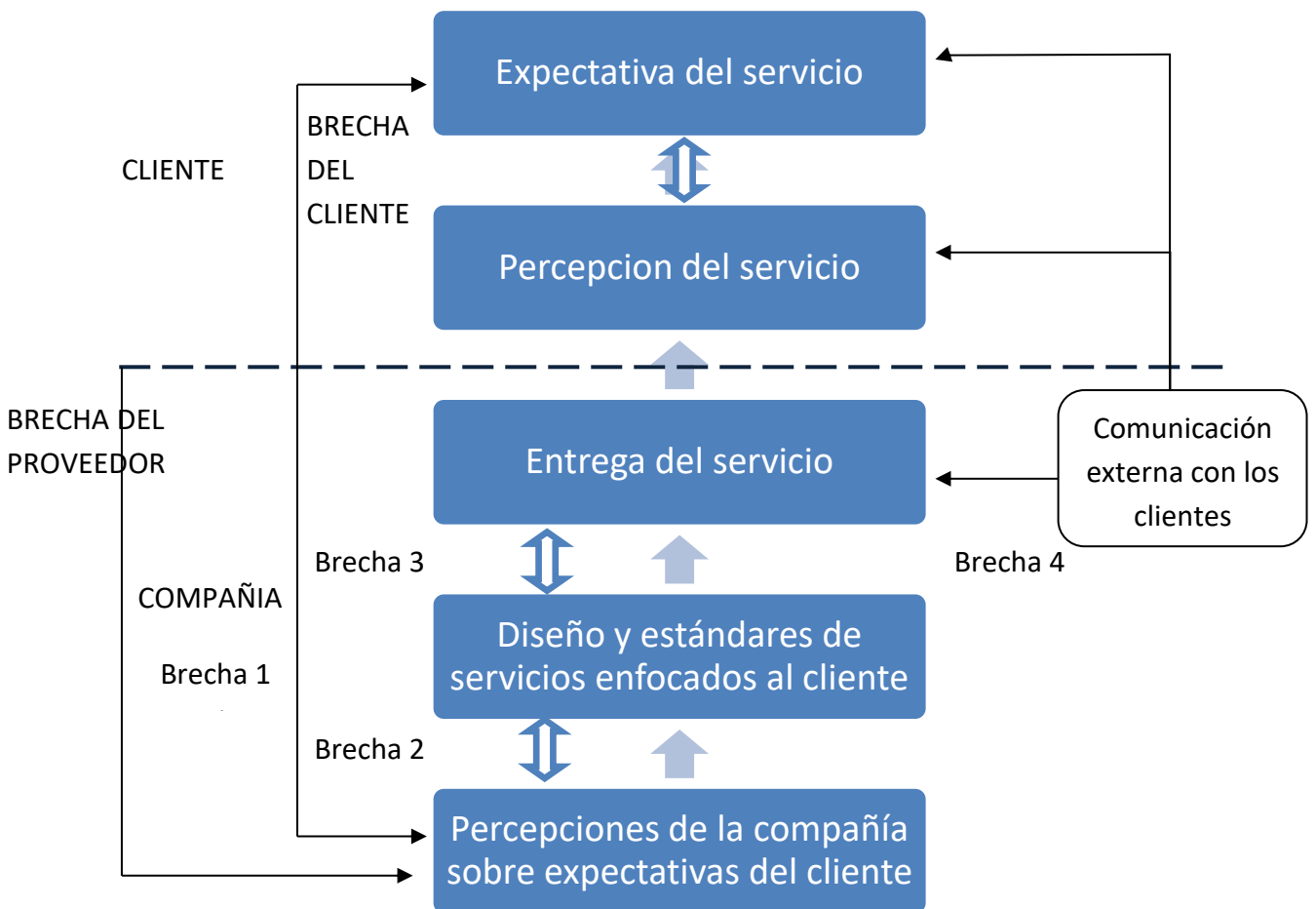
### 2.2.3. Percepciones

Rivera et al (2000), la define como una imagen mental que se forma con ayuda de la experiencia y necesidades. Es resultado de un proceso de selección, interpretación y corrección de acciones. Para Arellano, R. (2002), la actitud es la idea que un individuo tiene sobre un producto o servicio respecto a si éste es bueno o malo (en relación con sus necesidades y motivaciones), lo cual lo predispone a un acto o de compra o de rechazo frente a dicho producto o servicio.

Bitner & Zeithaml (2000), definen las percepciones como la forma en cómo perciben los clientes el servicio, cómo valoran cuando han experimentado un servicio de calidad o si están satisfechos. Las percepciones se consideran en relación con las expectativas, debido a que las expectativas son dinámicas, las evaluaciones pueden modificarse con el paso del tiempo, de una persona a otra y de una cultura a otra. Los clientes perciben los servicios en términos de su calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias en general.

#### 2.2.4. Modelo de Brechas de Calidad en el servicio

Se diseñó un modelo que hace más fácil la identificación de las brechas entre la calidad del servicio percibida por los clientes y lo que ellos esperan (Payne, 1996). El proceso de calidad de servicio puede ser examinado en terminos de huecos o brechas entre las expectativas y percepciones en la parte de administración, empleados y clientes; teniendo de esta forma como meta cerrar dichas brechas o al menos estrecharlas (Hoffman & Bateson, 2002), las cuales son:



*Figura 3:* Modelo de brechas sobre la Calidad en el servicio

Fuente: Zeithaml & Bitner, 2002

Se considera como punto central la brecha del cliente, que es la diferencia entre las expectativas y percepciones del cliente, donde las expectativas son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicios. Las percepciones son la efectividad con la que recibe el cliente el servicio. Es indispensable que todas las empresas cierren esta brecha con el fin de satisfacer y construir relaciones a largo plazo (Zeithaml & Bitner, 2002).

- La brecha 1: La compañía percibe las expectativas del cliente y lo que el cliente realmente espera.
- La brecha 2: percepciones de la compañía sobre las expectativas del cliente, lo que causa a esta misma y las estrategias para el diseño de servicio, desarrollando estándares que permitan satisfacer las expectativas del cliente.
- La brecha 3: Diseños y estándares de servicio orientados al cliente, en el cómo y por qué puede ocurrir esta misma, al igual que los procesos, las personas y las estrategias específicas para cerrar dicha brecha.
- La brecha 4: Comunicación externa con los clientes con respecto a la entrega del servicio, se enfoca en las estrategias para comunicarse con los clientes efectivamente asegurando el cumplimiento de las promesas, una vez realizadas, pueden cumplirse.

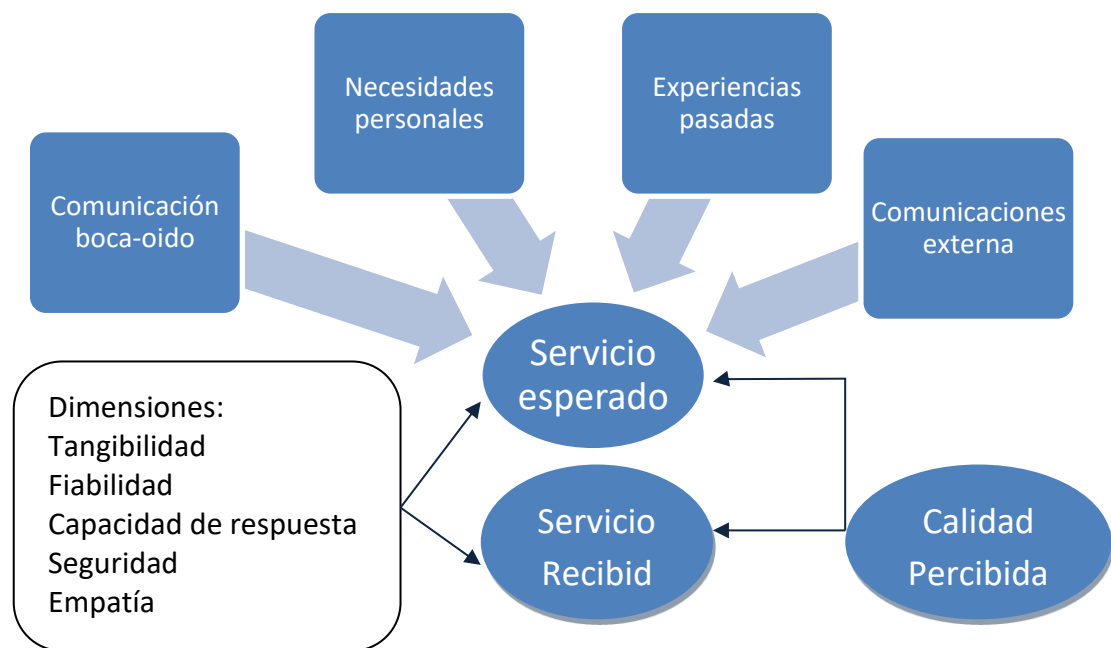
#### **2.2.5. Método SERVQUAL**

El modelo SERVQUAL se creó en principio para tratar de medir la desviación que hay entre las expectativas del cliente al hacer uso de un determinado servicio, lo que percibe quien recibe el servicio. Esta escala trata de explicar los factores claves que condicionan las expectativas del cliente formadas además por sus necesidades personales, por posibles experiencias del pasado, por

lo que le ha llegado a través de comunicaciones externa (publicidad) y por lo que le han contado, el famoso boca-a-boca.

Este instrumento se construye con el fin de identificar primero los elementos que generan valor para el cliente y a partir de esta información revisar los procesos con el objeto de introducir áreas de mejora (Berry, Parasuaman, & Zeithaml, 1993).

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía.



*Figura 4:* Modelo SERVQUAL

Fuente: Parasuramán, Berry y Zeithaml (1993) "Calidad total de la Gestión de Servicios"

El modelo SERVQUAL, con sus cinco constructos del servicio (tangibles, consistencia, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) uno de los más usados en el sector de servicios y de ventas al detalle. (Parasuraman et al., 1988). Este modelo puede ayudar a las empresas a conocer las expectativas del consumidor y las percepciones sobre la calidad en el servicio. La disponibilidad de este instrumento sirve de estímulo a futuras investigaciones enfocadas en la calidad del servicio, en sus antecedentes y consecuencias (Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1988).

El Modelo SERVQUAL ha sido utilizado en el sistema bancario para determinar la relación entre la calidad del servicio, la satisfacción y la lealtad (Mosahab & Mahamad, 2010). En esta investigación se demostró que la satisfacción del cliente juega un rol mediador en los efectos que la calidad del servicio tiene en la lealtad. Ravichandran et al., (2010), incorporaron el modelo para medir cómo la calidad del servicio afecta la satisfacción del cliente en la banca, concluyen que el incremento en la calidad del servicio causa satisfacción en los clientes, este modelo funcionó positivamente pero no incorporó la variable de lealtad del cliente. SERVQUAL también fue utilizado en un estudio comparativo entre Bancos Privados y Bancos Públicos en India, de esta forma compararon opiniones entre clientes de ambos sectores sobre la calidad del servicio recibido (Mishra et al., 2010).

#### **2.2.5.1. Instrumento**

Este modelo es un cuestionario que contiene en su primera parte, una serie de declaraciones que tiene como finalidad conocer las expectativas del cliente que posee sobre una empresa en específico. La segunda parte del cuestionario invita al cliente a evaluar la gestión del servicio sobre la misma empresa. De esta manera

se cuantifica las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia relativa de las cinco dimensiones o criterios de la calidad del servicio.

### 2.2.5.2. Dimensiones del modelo

Parasuraman et al, propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad de servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía.

Tabla 1:

*Dimensiones del Método SERVQUAL*

<b>DIMENSION</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Elementos tangibles (T)	Apariencia de las instalaciones equipos, empleados y materiales de comunicación.
Fiabilidad (RY)	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa tal como se ha prometido con error cero.
Capacidad de respuesta (R)	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
Seguridad (A)	Conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
Empatía (E)	Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

Fuente: Parasuramán, Berry y Zeithaml (1991)

Las dimensiones anteriores se obtuvieron tras realizar un análisis factorial de las puntuaciones (P-E) de los 22 ítems de la calidad de servicio incluidos en los cuestionarios utilizados para medir las apreciaciones de los clientes que integraron la muestra de su estudio empírico.

Estas cinco dimensiones se desagregaron en 22 ítems que muestra a continuación como el modelo SERVQUAL modificado.

Tabla 2:

*Dimensiones e ítems para evaluar la calidad*

<b>DIMENSION</b>	<b>INDICADOR</b>
Elementos tangibles (T)	La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
Apariencia de las Instalaciones Físicas,	Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas
Equipos, Personal y Materiales de comunicación.	Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
	Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.
Fiabilidad (RY)	Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa	Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.
	La empresa realiza bien el servicio la primera vez.
	La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.
	La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.

Capacidad de respuesta (R)	Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
Disposición y Voluntad de los Empleados para Ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio	Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
	Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.
	Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.
Seguridad (A)	El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes
Conocimiento y Atención Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza.	Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa de servicios.
	Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
	Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes
Empatía (E)	La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada
Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores	La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
	La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
	La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
	La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Fuente: Parasuramán, Berry y Zeithaml (1993)

### **2.2.5.3. Críticas al Modelo SERVQUAL**

Debido en gran parte a la popularidad de la escala SERVQUAL, se han hecho multitud de críticas a dicho instrumento. Tomando en consideración la revisión realizada por Buttle (1996), destacando las siguientes:

- a. Existe cierta deseabilidad social que causa una tendencia, por parte de los clientes, a contestar con expectativas elevadas. Dicho de otro modo, hay cierta presión social para contestar con unas altas expectativas. Debido a ello, las percepciones realizan una mayor contribución a la medida de la discrepancia que las expectativas.
- b. La escala originalmente tiene siete puntos. En principio una diferencia de por ejemplo: 1 punto, significa lo mismo en la parte baja (baja calidad) y en la parte alta (alta calidad) de escala. Aunque aritméticamente sea así, la discrepancia no tiene el mismo significado en los dos casos. Una diferencia de -1 en la parte baja (v.g. P=1 E=2) debe ser más negativa que la misma diferencia en la parte alta de la escala (v.g. P=6 E=7).
- c. La medida normativa de las expectativas (qué debe ofrecer la empresa) en la escala SERVQUAL puede provocar ambigüedad en su interpretación.
- d. La complementación de dos escalas (expectativas y percepciones) puede provocar cansancio y confusión en los clientes, impidiendo una recogida de información de calidad.

### **2.2.6. Banco de la Nación – Política Área de Reclamos**

Según el Reglamento de Políticas del Sistema de Atención al Usuario (BN-REG-2800-019-03 REV0) tenemos que las responsabilidades de la Sección Atención Reclamos están determinadas de la siguiente manera:

- a. Administrar el Sistema de Atención de Reclamos del Banco para asegurar una respuesta oportuna al cliente y/o usuario y explotarlo como fuente para mejorar la calidad de los servicios.

- b. Elaborar diversos reportes relacionados con las funciones asignadas a la Sección para su remisión a la Gerencia General y Unidades Orgánicas involucradas directa o indirectamente en los procesos de atención al cliente.
- c. Monitorear diariamente el Aplicativo Intranet de Sistema de Reclamos, a fin de asegurar el adecuado registro de los reclamos ingresados; así como su correcta derivación para su atención oportuna por las oficinas responsables.
- d. Elaborar el reporte trimestral de las incidencias de los reclamos en nuestra Institución, para su remisión a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, de acuerdo a la normatividad vigente.
- e. Remitir a la División Calidad de Servicios - Oficial de Atención al Usuario copia de la constancia de envío del reporte trimestral de reclamos a la SBS.
- f. Administrar adecuadamente los aplicativos para el registro de reclamos y consultas.

Dentro del mismo reglamento antes mencionado, se han establecido políticas de atención de reclamos, consultas y sugerencias (Art. Del 12 al 18):

- a. Brinda a los clientes y usuarios los canales de atención que les permitan un adecuado acceso a la información para que efectúen reclamos, consultas y sugerencias lo cual contribuye a mejorar la calidad de nuestros servicios.
- b. Brinda información certera y oportuna a los clientes y usuarios sobre sus consultas, así como sobre el estado y resultado de sus reclamos, utilizando los canales previstos en el procedimiento.
- c. Adopta las medidas correctivas que permiten superar las deficiencias que se evidencien de la absolución de reclamos y consultas.
- d. Ofrece procedimientos para la atención de reclamos que contemplan plazos razonables, así como la adecuada participación de las áreas involucradas para su resolución.

- e. Registra todos los reclamos, y consultas que ingresan por los canales de atención disponibles, en los aplicativos diseñados para tales fines.
- f. Garantiza soluciones oportunas y adecuadas a los reclamos que se presentan y vela porque las respuestas se encuentren debidamente fundamentadas de acuerdo a la normatividad vigente.
- g. Elabora y pone a disposición del público información relativa a las preguntas, consultas, así como a las estadísticas referidas a los reclamos presentados.

#### **2.2.7. Definición de Términos Básicos**

- a. **Atención al cliente:** Servicios que prestan las empresas de servicios, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.
- b. **Banco:** Es una institución de tipo financiero que, por un lado, administra el dinero que les deja en custodia sus clientes y, por el otro, utiliza éste para prestárselo a otros individuos o empresas aplicándoles un interés , lo que consiste en una de las variadas formas que tiene de hacer negocios e ir ampliando el dinero de sus arcas.
- c. **Calidad:** Es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente. (Edwards Deming)
- d. **Cliente:** Individuo que toma la decisión de compra.
- e. **Queja:** Es aquella comunicación que pretende poner en evidencia una falla, equivocación o error cometido por alguna de las empresas del Grupo con el cliente, en el servicio o en el estado de un producto. El cliente

manifiesta una inconformidad vinculada al servicio. Estas situaciones no afectan directamente el patrimonio del cliente.

- f. Reclamo:** Es la manifestación verbal o escrita, por la cual un usuario se dirige a la Empresa para hacer conocer deficiencias en la calidad de la atención o algún incumplimiento en el servicio que ésta le ofrece.
- g. Servicio:** Es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad (Payne, 1996).
- h. Satisfacción al cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Diseño de Investigación:

La presente investigación es descriptiva, debido a que busca identificar las características generales del Área de Reclamos del Banco de la Nación – Oficina Principal, de la Provincia de Chiclayo, el proceso de manejo de reclamos y los niveles de satisfacción de los cliente aplicando los criterios del método SERVQUAL, además se delimitarán los hechos que conforman el problema, se estructurarán las dimensiones e indicadores que componen la investigación para luego recolectar y analizar los cinco elementos: Tangibilidad, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía; y sobre esa base proponer un plan sistémico de mejoramiento en la solución de reclamos mediante el proceso de mejora continua.

#### 3.2 Área y línea de la investigación

Área de gestión, en la línea de administración.

#### 3.3 Población, muestra y muestreo

Como población objetivo se tomaron los clientes que acudieron al Área de Reclamos del Banco de la Nación – Agencia 1 Chiclayo durante los años 2014 y 2015:

- a. Clientes del Área de reclamos en el año 2014: 818
- b. Clientes del Área de reclamos en el año 2015: 531

Para establecer la muestra se aplicó la siguiente formula estadística, dirigida a población finita:

$$\eta = \frac{N * Z_{\infty/2}^2 * \sigma^2}{e^2(N - 1) + Z_{\infty/2}^2 \sigma^2}$$

Dónde:

N = Tamaño de la Población = 818 reclamos en 2014  
= 531 reclamos en 2015

$$\begin{aligned}
 Z &= \text{Grado de confiabilidad} &= 95\% \\
 e &= \text{Margen de error} &= 0.08 (8\%) \\
 \sigma^2 &= \text{Varianza} &= 25
 \end{aligned}$$

La muestra quedó conformada de la siguiente forma:

$$n = 127, \text{ para el año 2014.}$$

$$n = 117, \text{ para el año 2015.}$$

Los clientes a encuestar se seleccionaron de forma aleatoria simple de la población muestral.

Tabla 3:

*Especificaciones de simulación de muestreo*

<b>Método de muestreo</b>	<b>Simple</b>
Número de muestras 2014	127
Número de muestras 2015	117
Nivel de intervalo de confianza	95.0%
Tipo de intervalo de confianza	Percentil

Fuente: Elaboración propia

### **3.4 Operacionalización de Variables**

#### **3.4.1 Variable Calidad del Servicio:**

Se tomó como punto de partida lo propuesto por Parasuraman, Zeithmal y Barry (1991), quienes encontraron 5 atributos para la evaluación de la calidad de servicio de las perspectivas del cliente: Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía (SERVQUAL).

Tabla 4:

*Operacionalización de la variable Calidad de Servicio*

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>
Calidad del servicio	Tangibilidad	Apariencia de las instalaciones equipos, empleados y materiales de comunicación.	Equipamiento
			Instalaciones
			Apariencia Personal
			Objetividad
	Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa tal como se ha prometido con error cero.	Cumplimiento de promesas
			Interés en la resolución de problemas
			Realización del servicio a la primera
			Conclusión en el plazo prometido
	Capacidad de Respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.	Personal comunicativo
			Personal Rápido
			Personal colaborador
			Personal Informado
Seguridad	Conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.	Personal que transmita confianza	
		Seguridad de los clientes al momento de realizar sus transacciones	
		Personal amable	
		Personal bien formado	
Empatía	Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.	Atención oportuna y eficiente	
		Horarios conveniente	
		Atención personalizada	
		Preocupación por los intereses del cliente	
		Comprensión de las necesidades del cliente	

Fuente: Modificado para el presente estudio en base a Modelo SERVQUAL (Berry, Parasuaman, & Zeithaml, 1993)

### 3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Se aplicó el método Inductivo - Deductivo; ya que conlleva a un estudio y análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación. A partir de verdades particulares se concluye en verdades generales. Como instrumento se ha utilizado la encuesta, siguiendo el modelo SERVQUAL y sus dimensiones, propuesto por Berry, Parasuraman, & Zeithaml (1988), con preguntas cerradas en Escala de Likert.

La recolección de datos se realizó a través de encuestas a clientes del área de reclamos del año 2014 y 2015, además de una entrevista a la encargada del área, según el siguiente cronograma:

Tabla 5:

#### *Cronograma de Recolección de Datos*

Actividad	Fecha de realización
Aplicación de encuestas según muestreo del año 2014	Febrero – Marzo 2015
Aplicación de encuestas según muestreo del año 2015	Febrero – Marzo 2016
Realización de entrevista a encargada del Área de Reclamos del Banco de la Nación – Of. Principal Chiclayo.	Mayo 2016

Fuente: Elaboración propia

### 3.6 Técnicas de procesamiento de datos

Este trabajo de investigación está planteado en base a la obtención de información utilizando como herramienta la encuesta a clientes y entrevista al encargado del Área de Reclamos del Banco de la Nación Chiclayo.

El diseño de la encuesta está fundamentado en los objetivos de la investigación y para el análisis de la misma utilizamos tablas unidimensionales para determinar los atributos y dimensiones de las percepciones y expectativas del cliente (SERVQUAL). La encuesta mide 5 dimensiones y 22 indicadores con escala de Likert (Ver Anexo N° 1), también se aplicó una entrevista estructurada a la carga de Área de Reclamos del Banco de la Nación.

El análisis es de tipo descriptivo y el procesamiento de datos se realizó utilizando como herramienta el programa SPSS v.22 para establecer las diferencias en las puntuaciones medias de las expectativas y percepciones.

Agrupando los indicadores en factores compuestos, es decir, tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, la empatía y la seguridad mediante el uso de análisis factorial con media ponderada para establecer los niveles de calidad de servicio y frecuencias porcentuales comparativas que permitan observar la cantidad de acuerdo/desacuerdo que existe.

Fueron considerados los clientes que realizaron reclamos dentro de los años 2014 y 2015, sin restricción de edad, género u ocupación. Se siguieron las normas éticas pertinentes de confidencialidad y seguridad, para salvaguardar información personal de los participantes en el estudio.

No existió ningún tipo de discriminación, se respetó y escucho de manera asertiva todas las ideas conversadas durante la entrevista; tampoco se juzgó ninguna idea expresada por los clientes y se proporcionó toda la información necesaria acerca del tema y del porqué de esta.

#### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo al total de 244 encuestas realizadas (127 a clientes del año 2014 y 117 a clientes del 2015), se optó por medir a través de valores ponderados el Nivel de Calidad de Servicio para cada elemento y realizar un análisis estadístico descriptivo, establecer la frecuencia porcentual para cada respuesta a la escala de Likert. También se ha tomado como referencia la entrevista realizada a la Jefatura del Área de Reclamos del Banco de la Nación – Oficina Principal Chiclayo. Así tenemos los siguientes resultados comparativos:

##### 4.1. Resultados:

En concordancia con el Objetivo General planteado líneas arriba, el estudio ha cumplido con “evaluar e identificar el nivel de calidad de servicio brindado en el Área de Atención de Reclamos en el Banco de la Nación – Oficina Principal Chiclayo, desde la implementación del método SERVQUAL comparando los años 2014 y 2015”, así tenemos que el Valor ponderado de Calidad de Servicio alcanza un Nivel ligeramente más alto en el año 2015 con una diferencia de tan solo 0,06 puntos. Según el análisis estadístico, la desviación estándar y varianza se muestran muy similares y el valor más frecuente (moda) es de 2,79 para el año 2014 y en aumento para el año 2015 con 2,90. Tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 6:

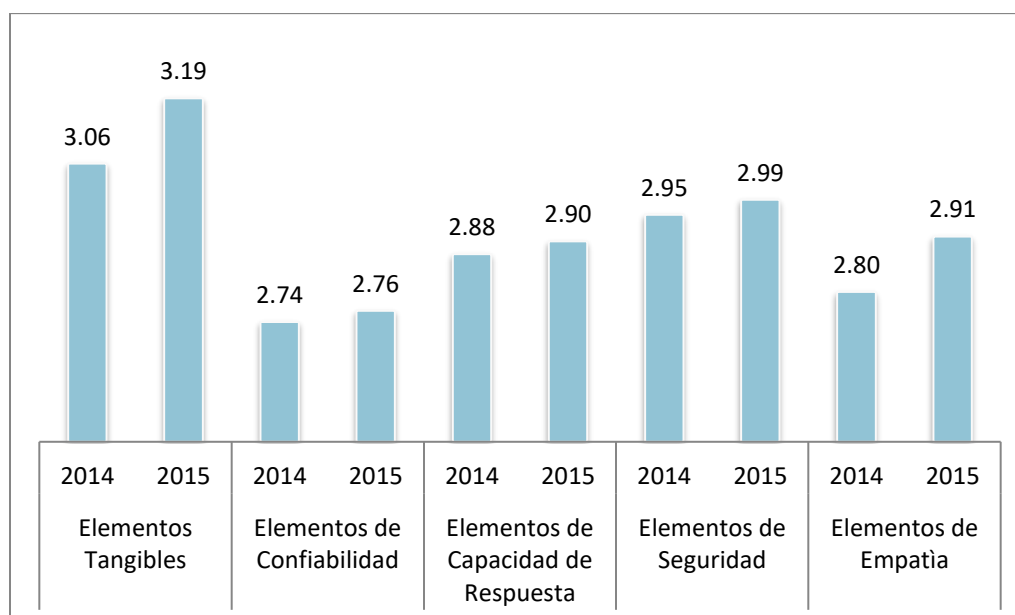
*Nivel de Calidad de Servicio y análisis descriptivo 2014 vs 2015*

	<b>Calidad de Servicio</b>	
	2014	2015
Media Ponderada	2.89	2.95
Moda	2.79	2.90
Desviación estándar	0.27	0.28
Varianza	0.08	0.08

Fuente: Elaboración propia.

Los elementos tangibles han alcanzado una valoración más alta en ambos años, seguido por los elementos de Seguridad y Empatía. En todos los elementos que plantea el método SERVQUAL para analizar la calidad de servicio, el año 2015 ha tenido un nivel más alto frente al 2014, sin embargo aún se espera acortar las brechas y llegar a un nivel ideal de calidad de servicio bancaria.

En los elementos de confiabilidad se nota un nivel más bajo, con 2,76 para el año 2015 frente al 2,74 del año 2014. En el Gráfico N° 1 se puede apreciar los Niveles obtenidos para cada elemento de la calidad de servicio.



*Figura 5:* Valor ponderado de los elementos  
Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N° 4 se observan los valores ponderados para cada elemento, pero también el análisis estadístico descriptivo, donde vemos que la varianza y desviación estándar se mantienen similares para todos los elementos aumentando solo en el 2015 para los elementos de Confiabilidad y Seguridad.

El valor ponderado más bajo lo encontramos con los elementos de confiabilidad, con un 1.20 para ambos años, mientras que el más alto (4,80) está ubicado entre los Elementos de empatía para el año 2014, reduciéndose el valor máximo a 4,40 en el 2015.

Tabla 7:

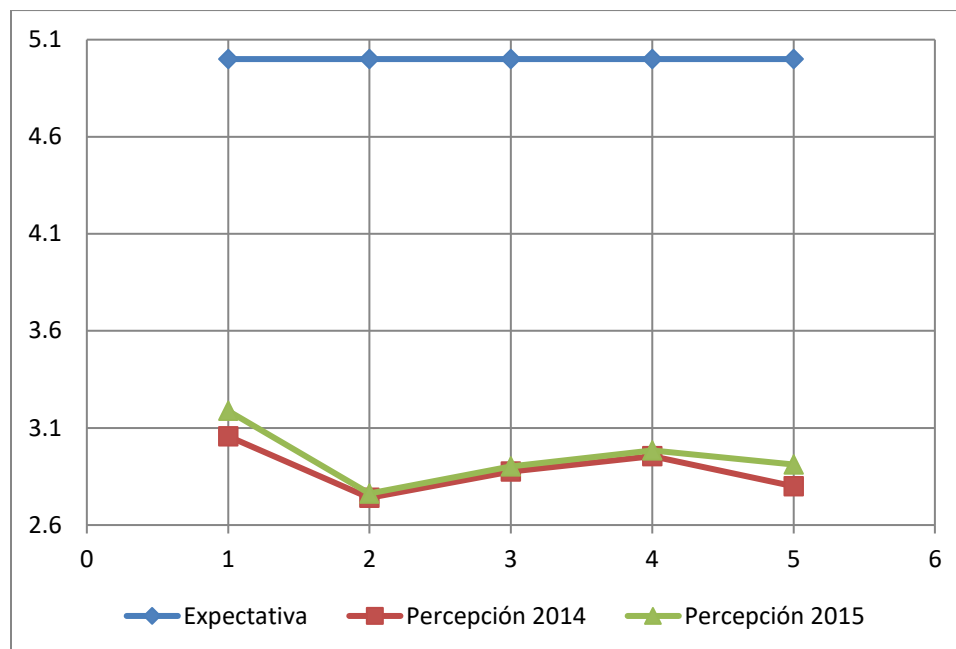
*Valores ponderados y análisis estadístico descriptivo*

	<b>Elementos Tangibles</b>		<b>Elementos de Confiabilidad</b>		<b>Elementos de Capacidad de Respuesta</b>		<b>Elementos de Seguridad</b>		<b>Elementos de Empatía</b>	
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Media ponderada	3.06	3.19	2.74	2.76	2.88	2.90	2.95	2.99	2.80	2.91
Desviación estándar	0.61	0.58	0.58	0.57	0.54	0.57	0.58	0.61	0.56	0.54
Varianza	0.38	0.33	0.34	0.32	0.29	0.32	0.34	0.38	0.31	0.30
Mínimo	1.75	1.75	1.20	1.20	1.25	1.25	1.50	1.50	1.60	1.60
Máximo	4.25	4.25	4.20	4.20	4.50	4.00	4.25	4.25	4.80	4.40

Fuente: Elaboración propia.

Habiendo detallado el comportamiento del Nivel de Calidad de Servicio, líneas arriba, se ha calculado, en base a la expectativa de la organización de tener una calidad de servicio óptima (ponderado 5) y la percepción de los clientes del Área de Reclamos tanto en el año 2014 como en el 2015, las brechas y puntos críticos a mejorar, según se muestra en el siguiente gráfico, donde:

- 1 = Elementos de Tangibilidad
- 2 = Elementos de Confiabilidad
- 3 = Elementos de Capacidad de Respuesta
- 4 = Elementos de Seguridad
- 5 = Elementos de Empatía

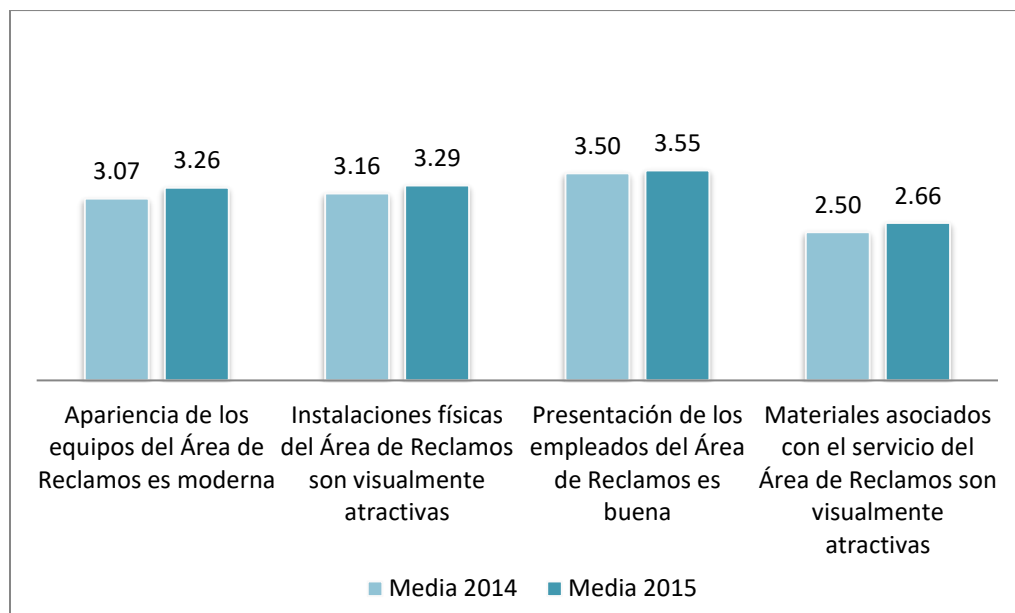


*Figura 6: Expectativa vs Percepción de la Calidad de Servicio*  
Fuente: Elaboración propia.

Ha habido una muy ligera mejora en la percepción del 2015, quedando aún varios puntos por desarrollar e impulsar hacia un Nivel de Calidad de Servicio Óptimo, entre ellos el que presenta mayor carencia es el de confiabilidad.

#### **4.1.1. Elementos Tangibles:**

Como parte de los objetivos específicos de este estudio, se planteó “identificar y evaluar los elementos tangibles en la atención del cliente: infraestructura, equipos de comunicación y empleados en el área de reclamos del Banco de la Nación - Oficina Principal Chiclayo”, siendo así que se han tomado los siguientes aspectos dentro de Elementos Tangibles:



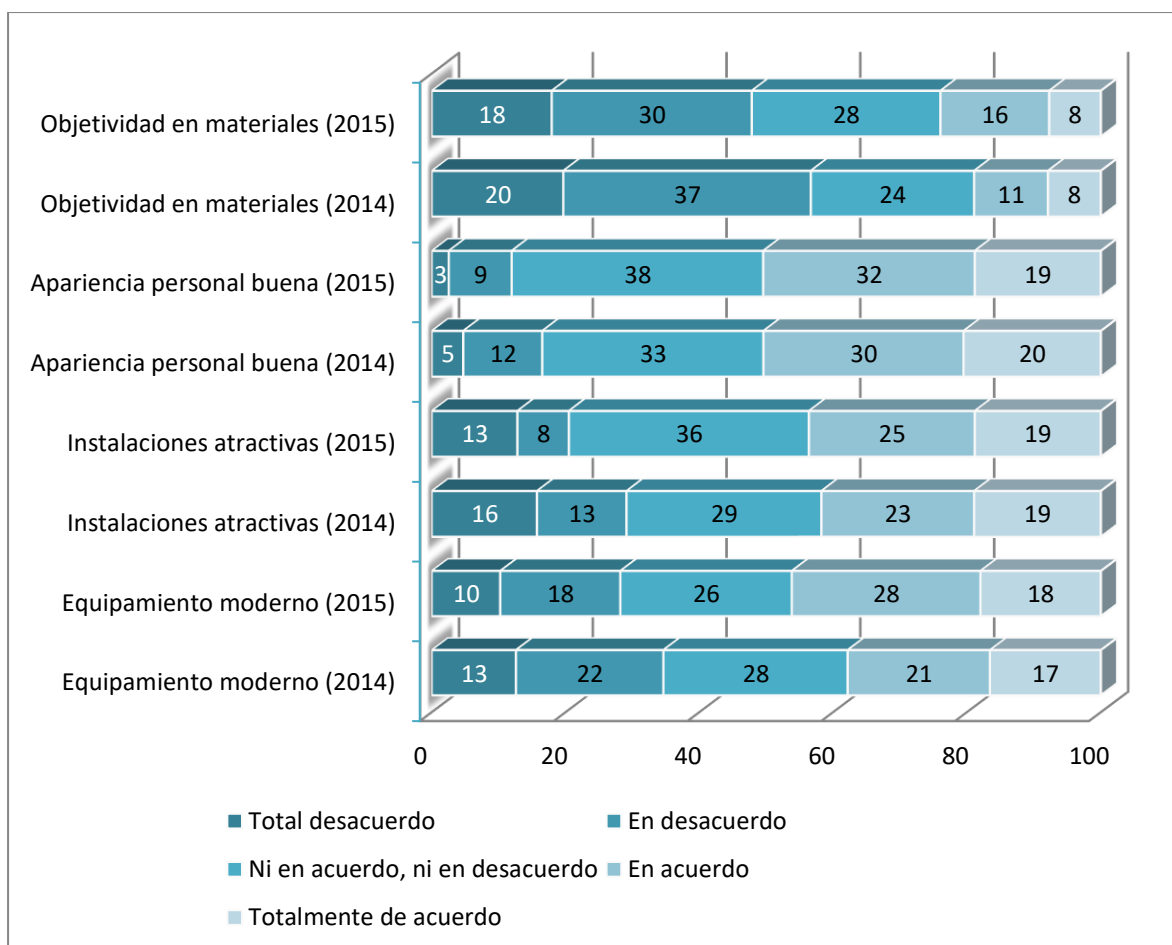
*Figura 7: Tangibilidad 2014 vs 2015*

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los materiales asociados con el servicio, se ha encontrado la calificación más baja con 2,50 en el año 2014 y 2,66 para el 2015. La apariencia personal de los empleados es el indicador con menor aumento ponderado en el 2015 (diferencia de 0,05 entre ambos años).

Cada indicador fue medido siguiendo la escala de Likert, lo que ha permitido hallar porcentajes de acuerdo/desacuerdo según el enunciado. Así aprecia que el 50% de los clientes consideran como favorable (de acuerdo y totalmente de acuerdo) la apariencia personal de los subordinados durante el año 2014, aumentando en un 1% para el 2015. La objetividad dentro de los materiales utilizados como apoyo del servicio (folletería, etc..) ha aumentado a un 24% en el 2015, contando con un 19% en el 2014.

El porcentaje de opiniones en total desacuerdo con respecto al equipamiento moderno y las instalaciones atractivas ha disminuido, lo cual evidencia la correcta decisión de mejora en la infraestructura de la Oficina Principal de Chiclayo.



*Figura 8:* Indicadores de elementos Tangibles 2014 vs 2015 – Frecuencia porcentual  
Fuente: Elaboración propia.

A continuación se compara a detalle cada indicador de los Elementos Tangibles y su frecuencia porcentual. Con respecto a los equipos del Área de Reclamos, la opinión mayoritaria apuntaba a un nivel medio, con el 27,6% en el año 2014; mientras que en el 2015 la opinión con mayor valor porcentual ha sido “De acuerdo” con un 28,2%.

Tabla 8:

*Apariencia de los equipos del Área de Reclamos es moderna*

	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	16	12.6	12	10.3
En desacuerdo	28	22.0	21	17.9
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	35	27.6	30	25.6
En acuerdo	27	21.3	33	28.2
Totalmente de acuerdo	21	16.5	21	17.9
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

La opinión sobre las instalaciones físicas del área de reclamos es en ambos años, en su mayoría, neutra. Sin embargo cabe resaltar que el porcentaje de desacuerdo ha disminuido en el año 2015, aumentando el Nivel Medio. Lo cual nos lleva a inferir que ha habido una leve mejora, según se aprecia en la Tabla 9.

Tabla 9:

*Instalaciones físicas del Área de Reclamos son visualmente atractivas*

	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	20	15.7	15	12.8
En desacuerdo	17	13.4	9	7.7
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	37	29.1	42	35.9
En acuerdo	29	22.8	29	24.8
Totalmente de acuerdo	24	18.9	22	18.8
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

La presentación correcta por parte de los empleados (Apariencia Personal), se ha mantenido en el mismo porcentaje de acuerdo/total acuerdo, con 50,4 % en ambos años.

Tabla 10:

*Presentación de los empleados del Área de Reclamos es buena*

	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	6	4.7	3	2.6
En desacuerdo	15	11.8	11	9.4
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	42	33.1	44	37.6
En acuerdo	38	29.9	37	31.6
Totalmente de acuerdo	26	20.5	22	18.8
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 11, se puede ver la distribución de las opiniones de los clientes encuestados, teniendo el mayor porcentaje en desacuerdo con el atractivo visual de los materiales asociados al servicio, en 2014 con 37% y 29,9% en el año 2015. Cabe resaltar que ha disminuido el porcentaje de opiniones en desacuerdo entre los dos años.

Tabla 11:

*Materiales asociados con el servicio del Área de Reclamos son visualmente atractivas.*

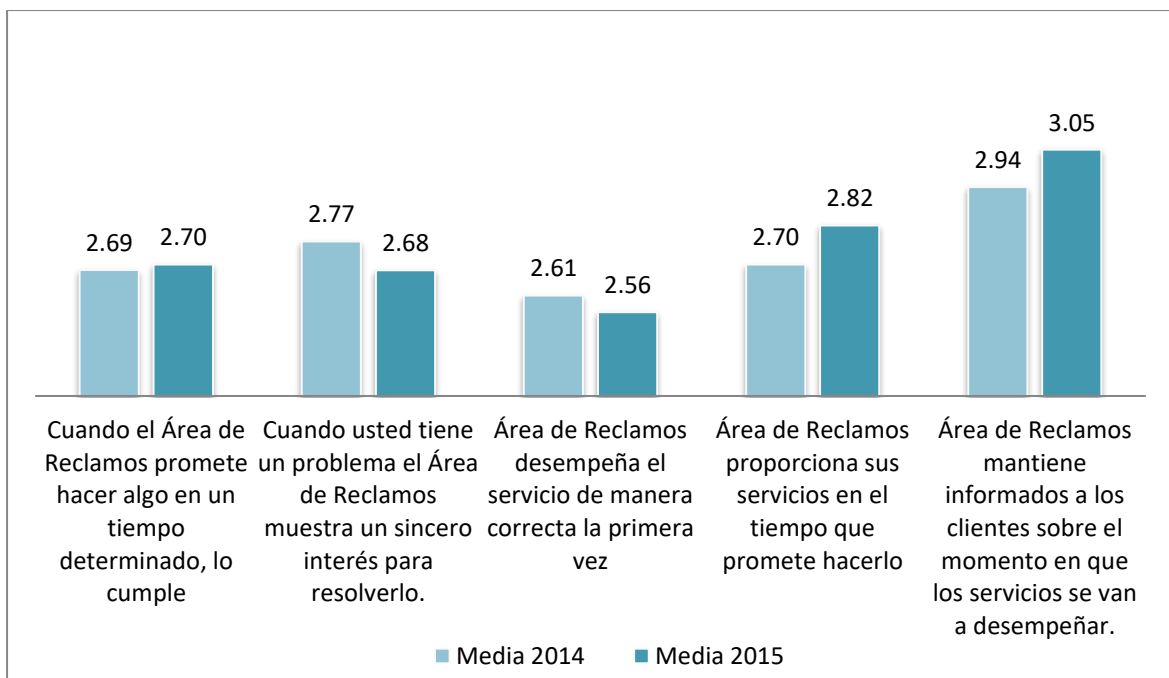
	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	25	19.7	21	17.9
En desacuerdo	47	37.0	35	29.9
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	31	24.4	33	28.2
En acuerdo	14	11.0	19	16.2
Totalmente de acuerdo	10	7.9	9	7.7
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.2. Elementos de Confiabilidad:**

Dando respuesta al segundo objetivo específico “evaluar la fiabilidad de los trabajadores del Banco de la Nación - Oficina Principal Chiclayo al resolver los reclamos entre los años 2014 y 2015”, se puede ver que el valor mas alto es la percepción de mantener informados a los clientes sobre el momento en que los servicios se desempeñarán, con 3,05 puntos en el año 2015 vs 2,94 en el 2014.

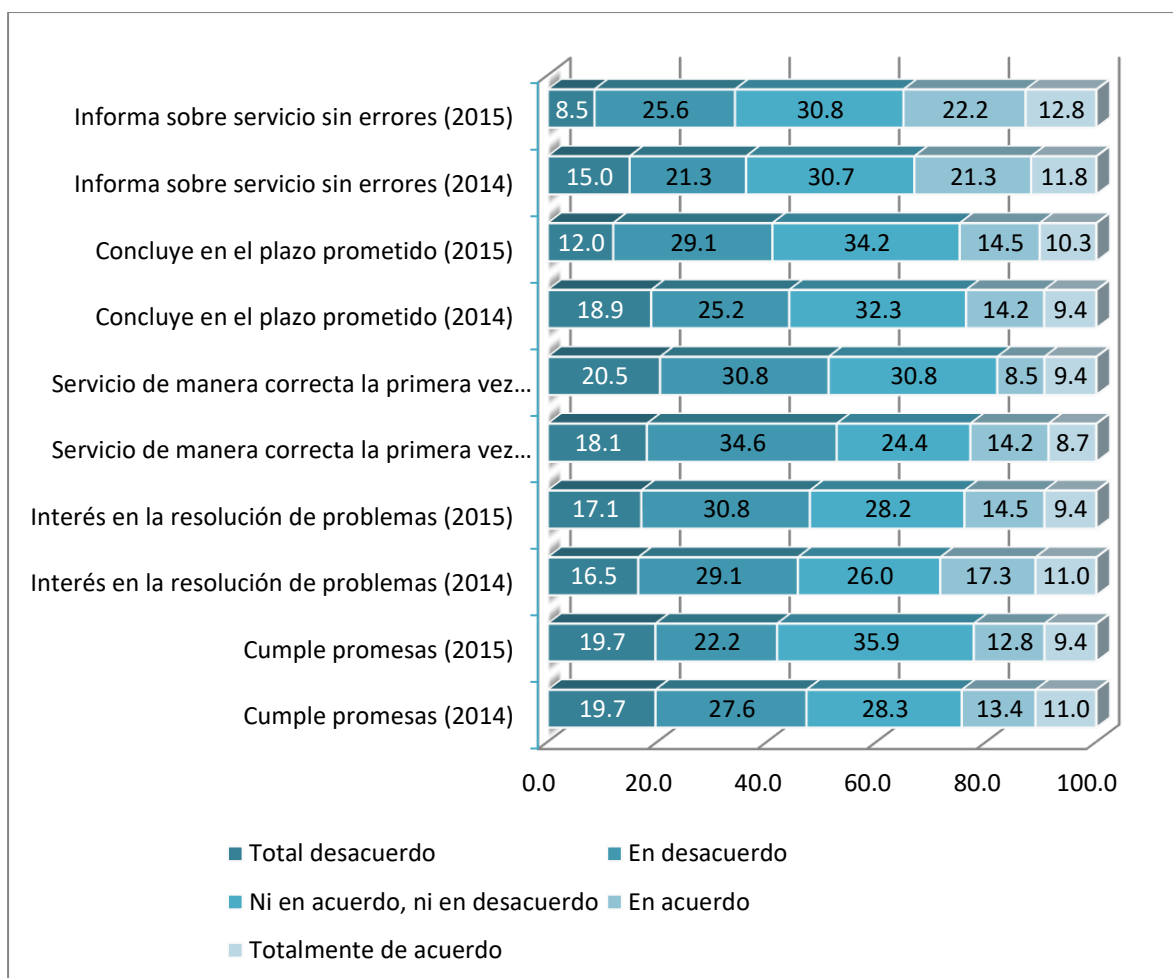
Sin embargo, se han encontrado valores bajos en relación a si el Área de Reclamos desempeña el servicio de manera correcta la primera vez (2,61 en 2014 y 2,82 en 2015), incluso notándose una variación en la tendencia del 2015 a alcanzar valores ponderados más altos; el mismo caso se observa con respecto a la percepción de si el área de reclamos muestra un interés sincero en resolver los problemas de los clientes, en el 2014 alcanzó un valor de 2,77 y en el 2015 bajó a 2,68.



*Figura 9: Confiabilidad 2014 vs 2015*

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se puede apreciar de forma más clara lo mencionado líneas arriba, los porcentajes de Acuerdo/total acuerdo, no representan la mayoría de las opiniones, en su lugar ésta mayoría está concentrada entre percepciones de desacuerdo y ni en acuerdo, ni en desacuerdo, siendo un punto crítico para mejorar el Nivel de calidad de servicio del Área de Reclamos del Banco. Los porcentajes de desacuerdo más altos se encuentran entre el correcto desempeño del servicio la primera vez que se lo solicitó y el interés por parte del trabajador para resolver los problemas del cliente.



*Figura 10:* Indicadores de Elementos de Confiabilidad 2014 vs 2015 – Frecuencia Porcentual.

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los datos antes mencionados a mayor detalle, se puede resaltar que ha disminuido ligeramente el porcentaje de desacuerdo/total desacuerdo en el año 2015 (41,9%) con respecto al 2014 (47,3%) en cuanto a la percepción de cumplimiento de promesas del Área de Reclamos, tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 12:

*Cuando el Área de Reclamos promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple.*

	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	25	19.7	23	19.7
En desacuerdo	35	27.6	26	22.2
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	36	28.3	42	35.9
En acuerdo	17	13.4	15	12.8
Totalmente de acuerdo	14	11.0	11	9.4
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

El 30,8% de los clientes atendidos en el año 2015 están en desacuerdo con que el Área de Reclamos tenga verdadero interés en resolver sus problemas, éste porcentaje ha subido con respecto al 2014 (29,1%), a diferencia de lo que ocurre en otros indicadores. También se puede observar que el porcentaje “en acuerdo” ha disminuido en el año 2015, trasladándose estas opiniones a una de desacuerdo o de neutralidad. Aquí se tiene otro punto crítico para desarrollar de acuerdo a un modelo de mejora.

Tabla 13:

*Cuando usted tiene un problema el Área de Reclamos muestra un sincero interés para resolverlo*

	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	21	16.5	20	17.1
En desacuerdo	37	29.1	36	30.8
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	33	26.0	33	28.2
En acuerdo	22	17.3	17	14.5
Totalmente de acuerdo	14	11.0	11	9.4
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 14, se puede observar que el nivel de desacuerdo en el año 2015 (30,8%) ha disminuido con respecto al 2014 (34,6%) y han aumentado las opiniones neutras, con mayor capacitación y procesos claros se puede lograr una mejora considerable en este punto. Tal y como se menciona en la entrevista realizada a la Jefatura del Área de Reclamos.

Tabla 14:

*Área de Reclamos desempeña el servicio de manera correcta la primera vez*

	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	23	18.1	24	20.5
En desacuerdo	44	34.6	36	30.8
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	31	24.4	36	30.8
En acuerdo	18	14.2	10	8.5
Totalmente de acuerdo	11	8.7	11	9.4
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

La inconformidad con respecto al cumplimiento de los plazos ha aumentado en el 2015, en la siguiente tabla se observará que de un 25,2% de desacuerdo en el año 2014 se ha incrementado a 29,1% al año siguiente.

Tabla 15:

*Área de Reclamos proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo*

	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	24	18.9	14	12.0
En desacuerdo	32	25.2	34	29.1
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	41	32.3	40	34.2
En acuerdo	18	14.2	17	14.5
Totalmente de acuerdo	12	9.4	12	10.3
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

En el año 2015 se nota un ligero incremento en cuanto a la información que otorga a los clientes el Área de Reclamos, la percepción de “Acuerdo” en las opiniones ha pasado de un 21,3% en el 2014 a un 22,2% en el 2015.

Tabla 16:

*Área de Reclamos mantiene informados a los clientes sobre el momento en que los servicios se van a desempeñar*

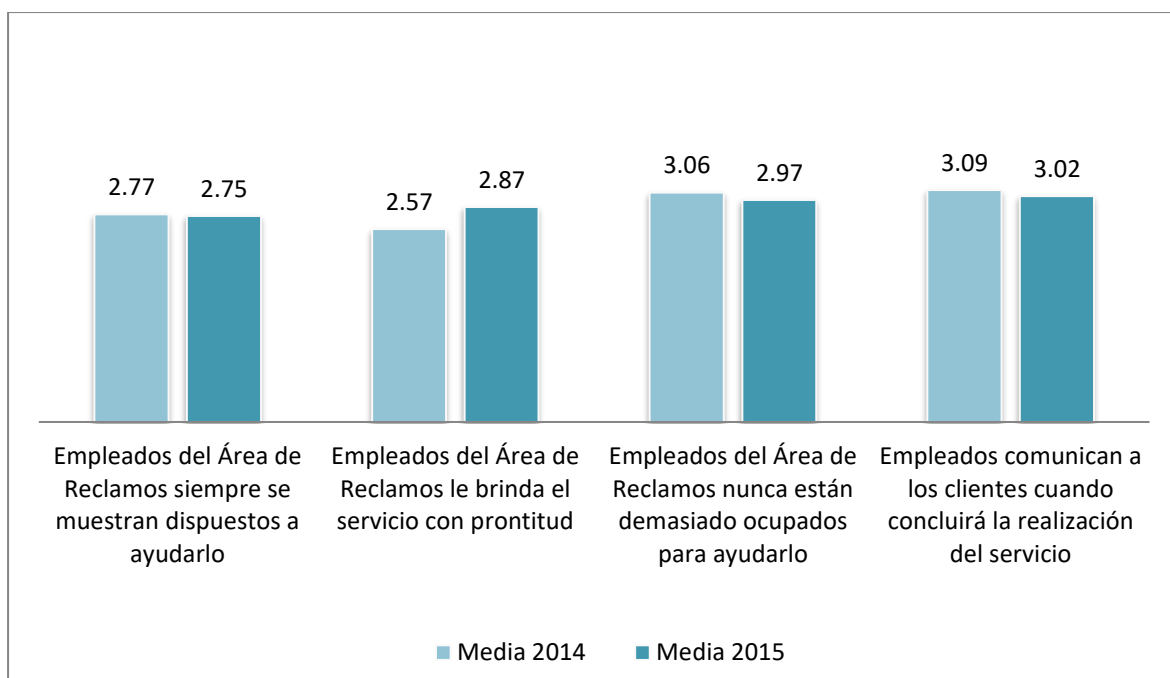
	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	19	15.0	10	8.5
En desacuerdo	27	21.3	30	25.6
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	39	30.7	36	30.8
En acuerdo	27	21.3	26	22.2
Totalmente de acuerdo	15	11.8	15	12.8
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.3. Elementos de Capacidad de Respuesta:

De acuerdo a los objetivos específicos se ha buscado determinar y medir la capacidad o velocidad de respuesta que da el área de reclamos en el Banco de la Nación - Oficina Principal Chiclayo entre los años 2014 y 2015, para ello se muestra en el siguiente gráfico los valores ponderados de cada indicador que engloba este elemento.

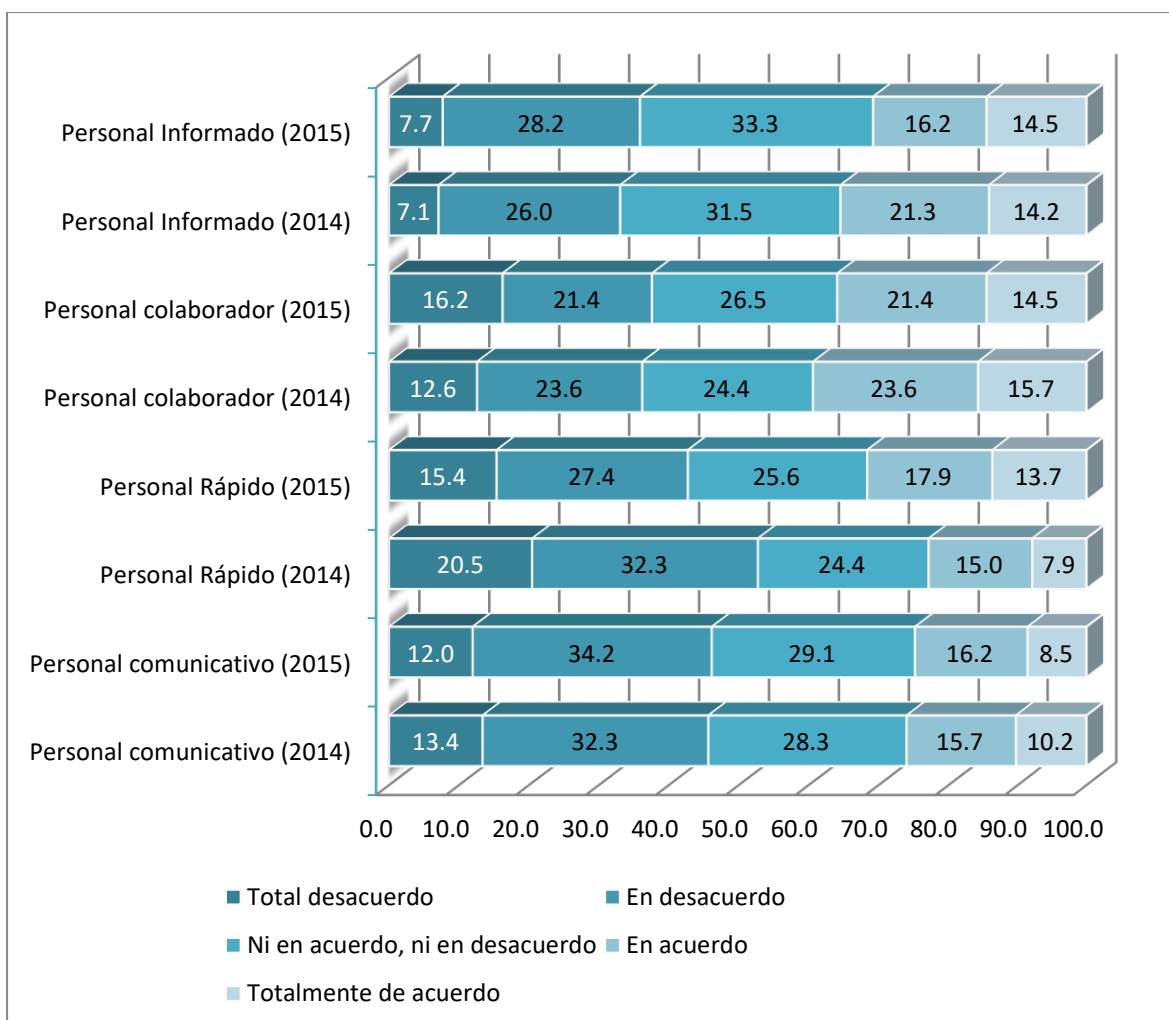
Así vemos que ha habido un ligero decremento en la capacidad de respuesta en el año 2015, con 0,02 menos en cuanto a estar dispuestos para ayudar al cliente, 0,09 en lo referente a que tan ocupados se muestran los empleados para brindar ayuda y un 0,07 en lo referente a comunicar cuando se concluirá con el servicio.



*Figura 11:* Capacidad de respuesta 2014 vs 2015

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico podemos ver altos porcentajes de desacuerdo con respecto al Personal Comunicativo (34,2% en el 2014 y 32,3% en el 2015), como también un incremento en el porcentaje de Total Acuerdo en lo referente al Personal Rápido: 13,7% en el 2015 y 7,9% en el 2014.



*Figura 12:* Indicadores de Elementos de Capacidad de Respuesta 2014 vs 2015 – Frecuencia Porcentual.  
Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 17 se puede observar que el porcentaje de desacuerdo ha aumentado para el año 2015, así como ha disminuido el de Total Acuerdo.

Tabla 17:

*Empleados del Área de Reclamos siempre se muestran dispuestos a ayudarlo.*

	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	17	13.4	14	12.0
En desacuerdo	41	32.3	40	34.2
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	36	28.3	34	29.1
En acuerdo	20	15.7	19	16.2
Totalmente de acuerdo	13	10.2	10	8.5
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

El 32,3% de los clientes se encontraban en desacuerdo con la prontitud en la atención por parte del Área de Reclamos, este punto ha tenido una mejora en el año 2015, al reducirse el desacuerdo hasta un 27,4%.

Tabla 18:

*Empleados del Área de Reclamos le brinda el servicio con prontitud*

	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	26	20.5	18	15.4
En desacuerdo	41	32.3	32	27.4
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	31	24.4	30	25.6
En acuerdo	19	15.0	21	17.9
Totalmente de acuerdo	10	7.9	16	13.7
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

Existe la percepción de que los empleados del Área de Reclamos sí están demasiado ocupados para ayudar a sus clientes en un 23,6% durante el año 2014, reduciéndose a 21,4% en el 2015.

Tabla 19:

*Empleados del área de reclamos nunca están demasiado ocupados para ayudarlo*

	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	16	12.6	19	16.2
En desacuerdo	30	23.6	25	21.4
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	31	24.4	31	26.5
En acuerdo	30	23.6	25	21.4
Totalmente de acuerdo	20	15.7	17	14.5
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje de Desacuerdo/Total Desacuerdo con respecto a comunicar a los clientes cuando concluirá la realización de servicio, ha aumentado en el 2015, a 35,9% de un 33,1% en el 2014.

Tabla 20:

*Empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio*

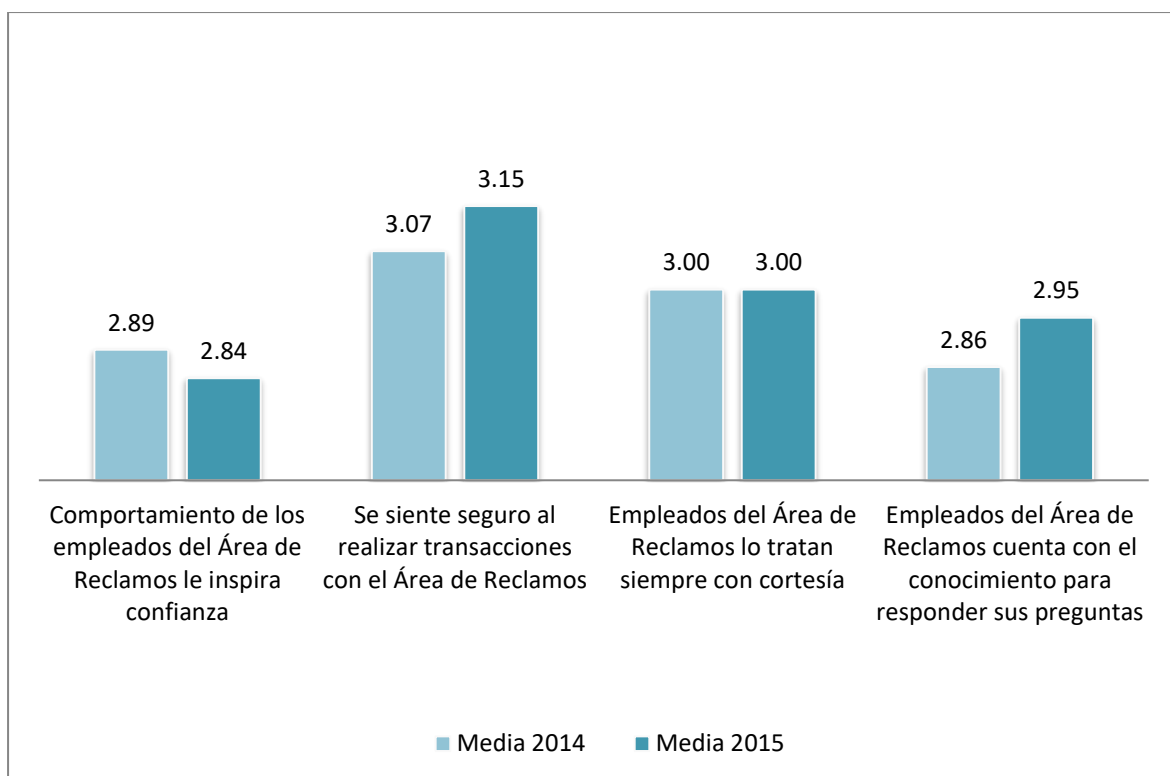
	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	9	7.1	9	7.7
En desacuerdo	33	26.0	33	28.2
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	40	31.5	39	33.3
En acuerdo	27	21.3	19	16.2
Totalmente de acuerdo	18	14.2	17	14.5
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.4. Elementos de Seguridad:

En este segmento, se cumple con uno de los objetivos específicos “verificar si existe seguridad en las competencias de los trabajadores para atender y generar confianza en la solución de reclamos en el Banco de la Nación - Oficina Principal Chiclayo entre los años 2014 y 2015”, al analizar el siguiente gráfico con valores ponderados para medir el Nivel que alcanza cada indicador.

El nivel es medio con respecto a la seguridad al realizar transacciones con el Área de Reclamos y ha aumentado de un 3,07 a un 3.15 en el 2015. Con respecto al personal que cuenta con conocimiento para responder las preguntas del cliente, se ha registrado una mejora: De 2,86 puntos a 2,95 en el 2015. El caso es distinto en cuanto a la confianza que inspiran los empleados de dicha área, ya que hubo un ligero decremento de 0,05 en el 2015 con respecto al año anterior. El indicador de cortesía se mantiene igual para ambos años, a un nivel medio.

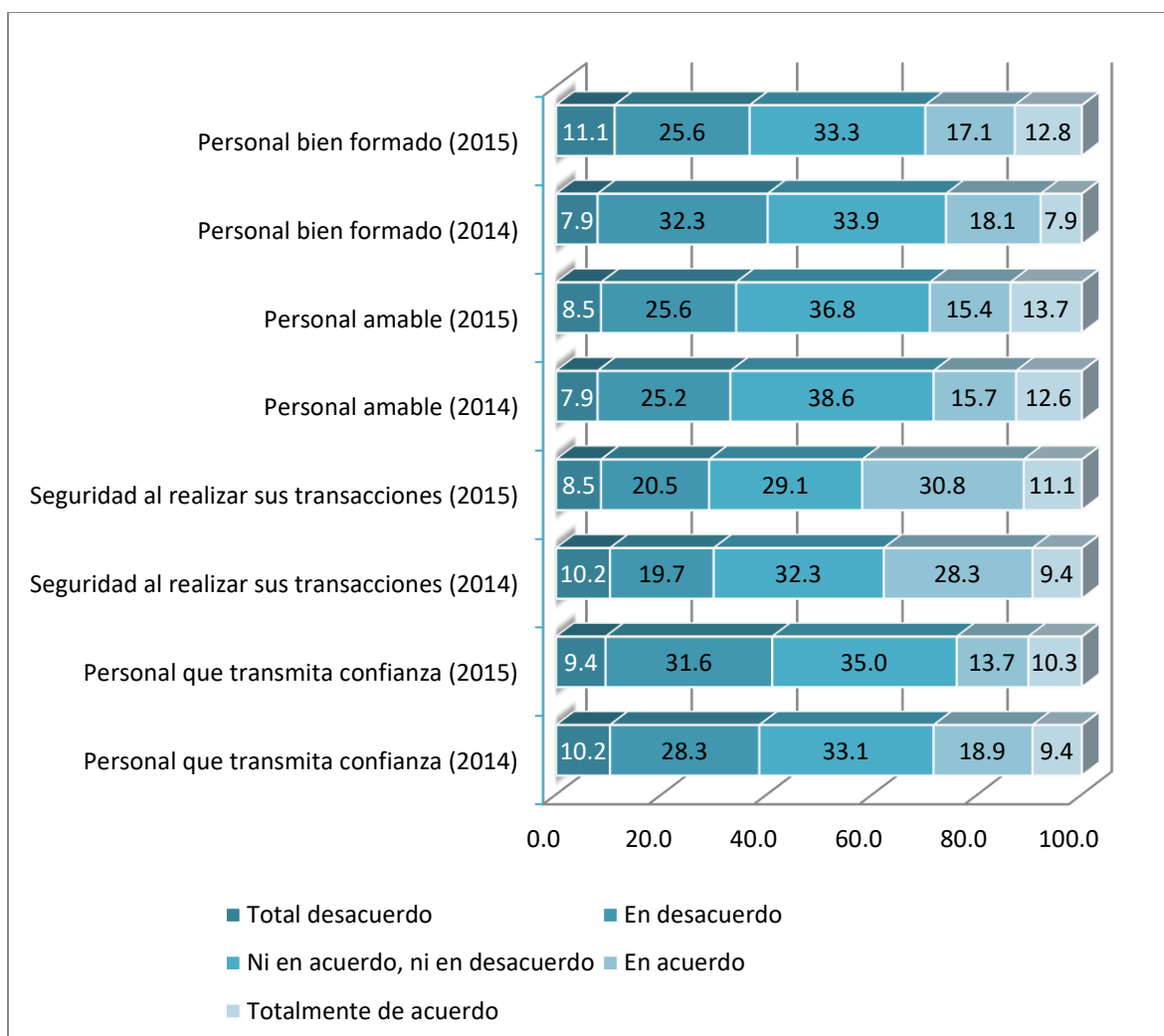


*Figura 13: Seguridad 2014 vs 2015.*

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico a continuación se muestran a mayor detalle los porcentajes de acuerdo/desacuerdo de los indicadores que conforman el elemento de Seguridad.

Así se puede observar que los porcentajes mayores están concentrados en el nivel de indiferencia, como es el caso de Personal Amable, con un 36,8% en el 2015 y 38,6% en el 2014.



*Figura 14:* Indicadores de Elementos de Seguridad 2014 vs 2015 – Frecuencia Porcentual.  
Fuente: Elaboración propia.

Analizando uno por uno los indicadores, tenemos que el 35% de los clientes del año 2015, del área de reclamos, se considera ni en acuerdo, ni en desacuerdo con respecto a la confianza que podrían inspirar los empleados. Además el 31,6% se encuentra en desacuerdo, cifra que ha aumentado con respecto al 28,3% del año 2014.

Tabla 21:

*Comportamiento de los empleados del Área de Reclamos le inspira confianza*

	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	13	10.2	11	9.4
En desacuerdo	36	28.3	37	31.6
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	42	33.1	41	35.0
En acuerdo	24	18.9	16	13.7
Totalmente de acuerdo	12	9.4	12	10.3
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

Es en el caso de la seguridad al realizar una transacción en área de reclamos, en donde se nota un incremento favorable, como se puede observar en la siguiente tabla, donde el nivel de acuerdo/total acuerdo para el 2015 es de 41,9%.

Tabla 22:

*Se siente seguro al realizar transacciones con el Área de Reclamos*

	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	13	10.2	10	8.5
En desacuerdo	25	19.7	24	20.5
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	41	32.3	34	29.1
En acuerdo	36	28.3	36	30.8
Totalmente de acuerdo	12	9.4	13	11.1
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la cortesía con que tratan los empleados del área de reclamos, se han encontrado porcentajes similares y se puede decir que no ha habido cambios significativos entre ambos años.

Tabla 23:

*Empleados del Área de Reclamos lo tratan siempre con cortesía*

	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	10	7.9	10	8.5
En desacuerdo	32	25.2	30	25.6
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	49	38.6	43	36.8
En acuerdo	20	15.7	18	15.4
Totalmente de acuerdo	16	12.6	16	13.7
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje de acuerdo/total acuerdo en el año 2015 con respecto al conocimiento con que sí cuentan los empleados del área de reclamos ha aumentado a 29,9% de un 26% en el año 2014.

Tabla 24:

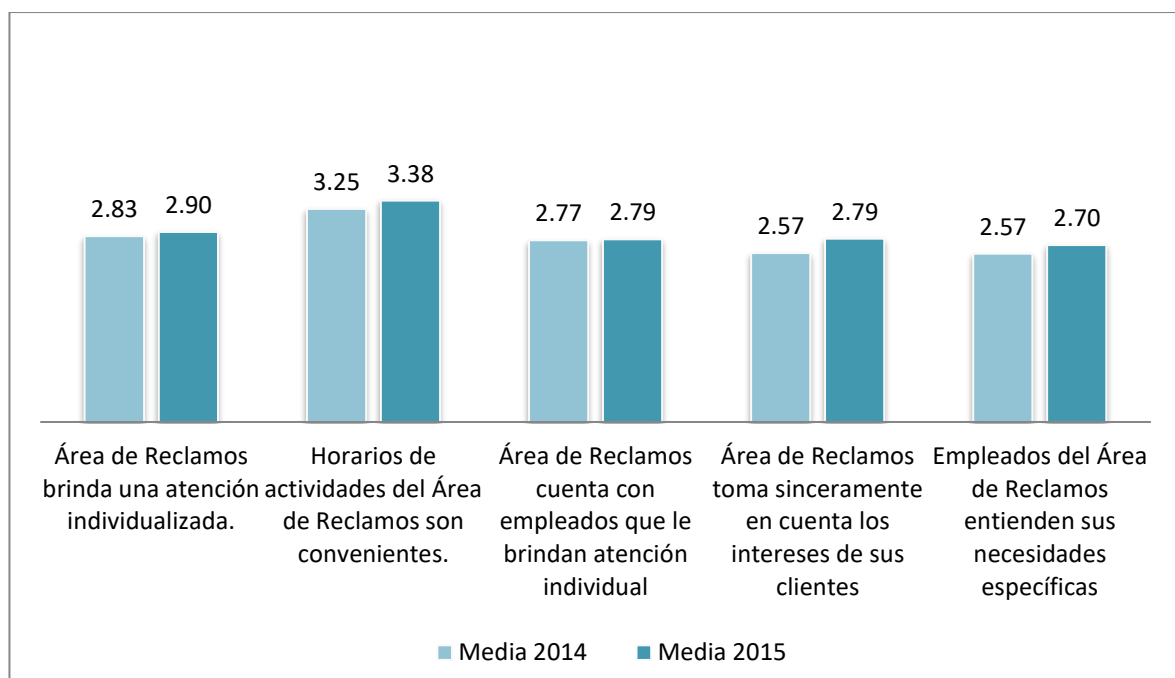
*Empleados del Área de Reclamos cuenta con el conocimiento para responder sus preguntas*

	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	10	7.9	13	11.1
En desacuerdo	41	32.3	30	25.6
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	43	33.9	39	33.3
En acuerdo	23	18.1	20	17.1
Totalmente de acuerdo	10	7.9	15	12.8
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.5. Elementos de Empatía:**

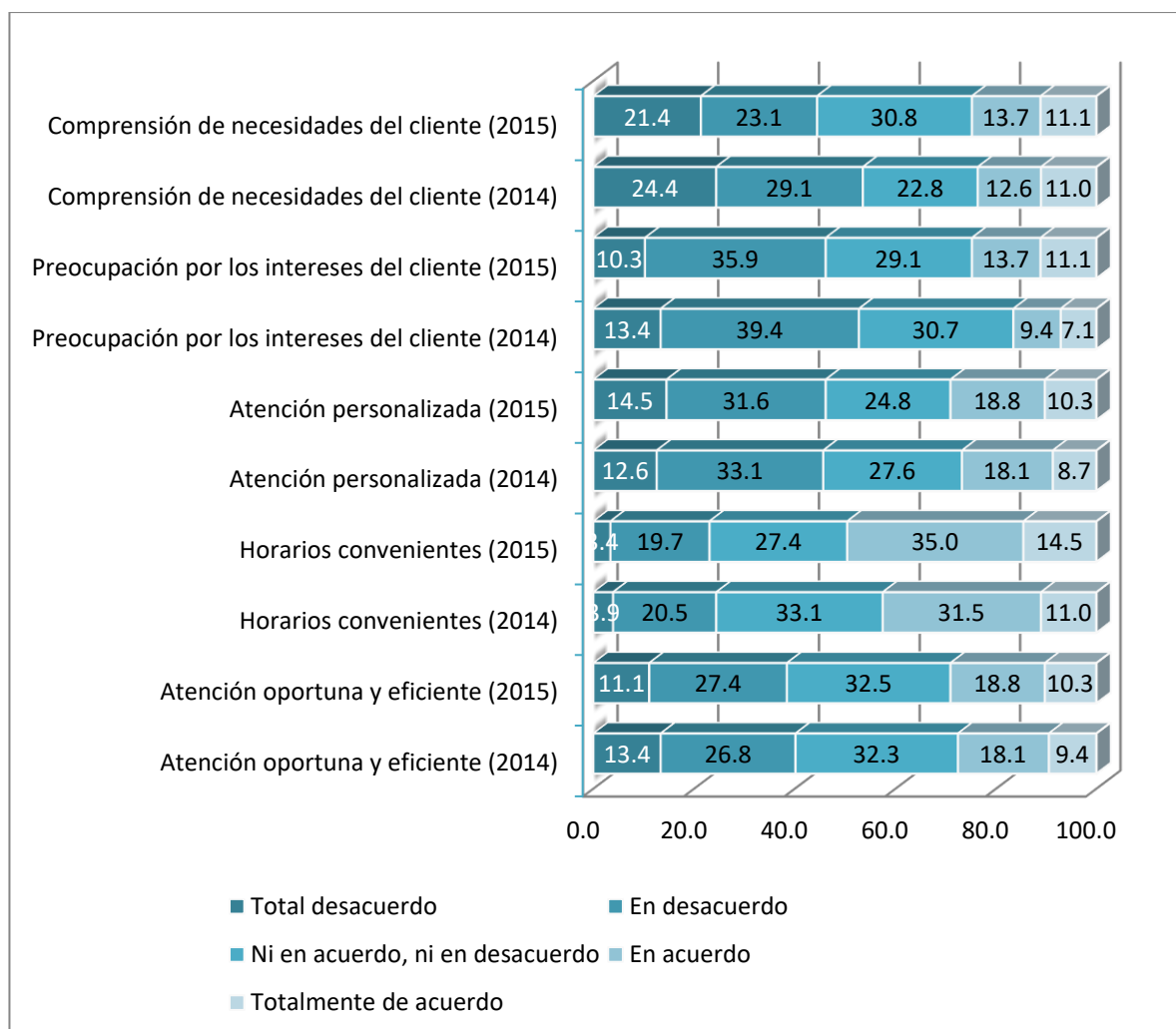
En cumplimiento con el objetivo específico “medir el grado de empatía en la atención individualizada que dan los trabajadores para solucionar los reclamos de los clientes en el Banco de la Nación - Oficina Principal Chiclayo entre los años 2014 y 2015”, tenemos que el valor ponderado más alto dentro de esta dimensión es en lo referente a los horarios de atención, sin embargo en los puntos más relevantes como el interés en los clientes y la atención de sus necesidades muestran un valor medio bajo con 2,57 en el año 2014 y 2,79 en cuanto a interés para el 2015, y 2,70 en la percepción de entender las necesidades también para el último año analizado.



*Figura 15:* Empatía 2014 vs 2015.

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se puede observar el porcentaje de opiniones en acuerdo/desacuerdo con respecto a los indicadores de empatía. Así resaltamos que, en general, la percepción de acuerdo y total acuerdo no alcanza valores muy altos, sino que en su mayoría las opiniones se encuentran concentradas entre Desacuerdo y ni en acuerdo ni en desacuerdo.



*Figura 16:* Indicadores de Elementos de Empatía 2014 vs 2015 – Frecuencia Porcentual.  
Fuente: Elaboración propia.

Hay opiniones en su mayoría neutras sobre si el Área de Reclamos brinda una atención individualizada. En ambos años los porcentajes “ni en acuerdo, ni en desacuerdo” son similares. No se encuentra una brecha contrastante en este indicador.

Tabla 25:

*Área de Reclamos brinda una atención individualizada*

	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	17	13.4	13	11.1
En desacuerdo	34	26.8	32	27.4
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	41	32.3	38	32.5
En acuerdo	23	18.1	22	18.8
Totalmente de acuerdo	12	9.4	12	10.3
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los horarios de atención vemos acuerdo y neutralidad en la mayoría de opiniones, hay que tomar en cuenta que estos horarios dependen de disposiciones del banco y son conocidos por la casi todos los clientes que llegan al Área de Reclamos. El porcentaje de aceptación ha aumentado en el año 2015, en 7% (acuerdo y totalmente de acuerdo).

Tabla 26:

*Horarios de actividades del Área de Reclamos son convenientes*

	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	5	3.9	4	3.4
En desacuerdo	26	20.5	23	19.7
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	42	33.1	32	27.4
En acuerdo	40	31.5	41	35.0
Totalmente de acuerdo	14	11.0	17	14.5
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la percepción de atención individualizada en el Área de Reclamos, el porcentaje mayor se encuentra en desacuerdo, con un 33,1% (2014) y 31,6% (2015), seguido de opiniones de Nivel medio, con 27,6% en el año 2014 y 24,8% en el 2015. Así evidenciamos el por qué de los bajos valores ponderados.

Tabla 27:

*Área de Reclamos cuenta con empleados que le brindan atención individual*

	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	16	12.6	17	14.5
En desacuerdo	42	33.1	37	31.6
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	35	27.6	29	24.8
En acuerdo	23	18.1	22	18.8
Totalmente de acuerdo	11	8.7	12	10.3
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

El 39,4% de los clientes en el año 2014 manifestó estar en desacuerdo con que el Área de Reclamos tome en cuenta sus intereses, disminuyendo esta percepción apenas al 35,9% en el año 2015.

Las opiniones en nivel intermedio ocupan un 30,7% en el año 2014, y un 29,1% en el año 2015.

Tabla 28:

*Área de Reclamos toma sinceramente en cuenta los intereses de sus clientes*

	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	17	13.4	12	10.3
En desacuerdo	50	39.4	42	35.9
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	39	30.7	34	29.1
En acuerdo	12	9.4	16	13.7
Totalmente de acuerdo	9	7.1	13	11.1
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

Existe un alto porcentaje que manifiesta que empleados del Área de Reclamos no entienden las necesidades de sus clientes, el porcentaje acumulado de desacuerdo en el año 2014 es de 53,5%, mientras que en el 2015 es de 44,5%. Habiendo aumentado el nivel de opinión media de 22,8% a 30,8%

Tabla 29:

*Empleados de área de reclamos entienden sus necesidades específicas*

	2014		2015	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	31	24.4	25	21.4
En desacuerdo	37	29.1	27	23.1
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	29	22.8	36	30.8
En acuerdo	16	12.6	16	13.7
Totalmente de acuerdo	14	11.0	13	11.1
Total	127	100	117	100

Fuente: Elaboración propia.

## 4.2. **Discusión:**

Desde los años 90, la calidad en los servicios se ha orientado en satisfacer los requisitos de calidad de los usuarios con especial énfasis en la mejora continua de los procesos de atención. Entre los modelos más difundidos, con éste enfoque cabe mencionar a las normas de la International Organization of Standardization (ISO) 9000, el modelo de Malcom Baldrige y el modelo de European Foundation for Quality (EFQM) de la excelencia (ISO 9001:2000). Lo cual evidencia la tendencia de las organizaciones hacia una mejora continua en los servicios con la finalidad de obtener clientes cada vez más satisfechos y leales.

Con este mismo objetivo se busca disminuir las brechas que existen entre las expectativas y las percepciones de los clientes, lo que quiere decir que, es la diferencia que existe entre lo que el usuario del Área de Reclamo espera obtener del servicio y lo que ha recibido de él, al analizar la gráfica líneas arriba se observa que la dimensión más cercana es la de elementos tangibles, seguido de, seguridad. Mientras que la más lejana es la de confiabilidad con un 2,76 en el año 2015 y 2,74 en el año 2014. A su vez, podemos notar una ligera tendencia de incremento en los valores ponderados del año 2015.

En la actualidad, las actitudes, el comportamiento y los aspectos emocionales de los usuarios han tomado importancia en el análisis de la calidad del servicio y se han incorporado variables como las expectativas y percepciones donde, según numerosos investigadores como Albacete, et al. (2005), Grönroos (1984) y Santomá (2004), el cliente es la figura central, el juez y eje de la calidad. Por ello, la calidad en los servicios puede ser medida como la diferencia entre el valor esperado y el valor percibido por el cliente (Kotler, Bowen y Makens, 2005).

Como se comentaba, el Nivel de Calidad de Servicio durante el año 2015 ha aumentado ligeramente a un 2,95 frente a los 2,89 del año 2014. Lo cual nos da a notar una leve mejoría y a inferir, por lo tanto, que para mejorar la satisfacción del usuario es necesario conocer sus necesidades y expectativas e identificar las principales dimensiones a desarrollar.

Otros autores afirman que la satisfacción es la evaluación que realiza el cliente o usuario respecto de un producto, en términos de que si ese bien o servicio ha respondido a

sus necesidades y expectativas, la ausencia del cumplimiento de éstas da como resultado la insatisfacción con el producto o servicio adquirido (Zeithaml et al., 2000, p.95).

Parasuraman et al. (1988), determinó dos tipos de estándares a desarrollar: servicio adecuado y servicio deseado en los juicios de los consumidores. La presencia de ambas expectativas da lugar al margen de tolerancia del consumidor, cuyo margen es el rango en que la atención recibida es aceptable. Conocerlo implica identificar los aspectos que al cliente le interesan y sobre cuáles priorizar para mejorar la gestión, como es el caso del Área de Reclamos, sobre la que se debe priorizar la mejora de los elementos de confiabilidad y empatía, específicamente:

- a. El área de reclamos, con respecto a confiabilidad, en el año 2015 ha bajado un 0,05 en puntaje con respecto a desempeñar el servicio de manera correcta en la primera vez, aún así los valores de ambos años son muy pobres y requieren de atención inmediata (2,61 en el año 2014 y 2,56 en el 2015)
- b. Otro indicador en el que se ha observado un retroceso es el de interés sincero de parte del trabajador para resolver los problemas del cliente, mientras que en el año 2014 se encontraba con un puntaje de 2,77, en el 2015 ha tenido un decremento a 2,68. Esto también en la dimensión de confiabilidad.
- c. En la dimensión de empatía, en los puntos más relevantes como el interés en los clientes y la atención de sus necesidades muestran un valor medio bajo con 2,57 en el año 2014 y 2,79 en cuanto a interés para el 2015, y 2,70 en la percepción de entender las necesidades también para el último año analizado.

Un servicio de calidad no es solamente “ajustarse a las especificaciones”, sino más bien ajustarse a las expectativas del cliente. Hay una gran diferencia entre la primera y segunda perspectiva. Las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes independientemente de lo rápidamente que se realicen no están dando un servicio de calidad (Berry, Bennett y Brown 1989). En el caso de la dimensión de Tangibilidad observamos una mejora general en cada indicador en el 2015 con respecto al 2014, siendo la apariencia personal de los empleados es el indicador con menor aumento ponderado en el 2015 (diferencia de 0,05 entre ambos años).

Sin embargo, el uso de materiales visualmente atractivos asociados con el servicio, es el indicador que obtuvo menor puntaje y que a su vez tiene un 24% de acuerdo/total acuerdo en el año 2015 versus el 19% del 2014, como se puede notar el aumento es medio de un año a otro.

Las empresas que sí se concentran en la satisfacción de los clientes son aquellas que han definido la calidad de forma operativa, algunas de las técnicas para la satisfacción del cliente son sutiles, y otras son evidentes. Algunas implican un compromiso en tiempo de gestión, mientras otras se concentran en una extensa supervisión de las necesidades y actitudes de los cliente (Denton, 1999). En cuanto a los elementos de Capacidad de Respuesta, ha habido un ligero decremento en la capacidad de respuesta en el año 2015, con 0,02 menos en cuanto a estar dispuestos para ayudar al cliente, 0,09 en lo referente a que tan ocupados se muestran los empleados para brindar ayuda y un 0,07 en lo referente a comunicar cuando se concluirá con el servicio. Pero, a su vez, se ha incrementado del 2,57 (en el 2014) al 2,87 (en el 2015) la percepción de que los trabajadores del área de reclamos brindan el servicio con prontitud.

La dimensión de Seguridad alcanza su valor más alto a través del indicador de seguridad al realizar transacciones en el área de de reclamos, con un 3,07 en el año 2014 y una ligera mejoría en el 2015 con 3,15 puntos.

La satisfacción del consumidor conduce a desarrollar y mantener a clientes leales que pueden convertirse en defensores de una firma y promover aún más, la organización haciendo referencias positivas a través de una comunicación creíble y directa (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009). Dicho esto, se considera de especial importancia la confianza que inspira el personal del área de reclamos, puesto que ellos tienen la capacidad de afianzar la seguridad y lealtad de los clientes con respecto al banco o de deteriorar la imagen de este. Es así que se considera como un indicador a mejorar la confianza inspirada por el comportamiento de los empleados, misma que en el 2014 tuvo un ponderado de 2,89 y en el año 2015 bajo a un 2,84, siendo ambos valores de por sí muy distantes de la expectativa.

## V. PROPUESTA

De acuerdo a los objetivos, resultados antes descritos y la competitividad del mercado, es importante tomar medidas correctivas y preventivas dentro del Área de Reclamos del Banco de la Nación-Oficina Principal Chiclayo. Debido a ser una sucursal y pertenecer a una organización más grande, resulta difícil proponer medidas de cambio estandarizadas para la empresa, pues su aplicación no es viable en un periodo corto. Sin embargo, existen una serie de acciones que a nivel de mandos medios y con coordinación de equipo, se pueden llevar a cabo, tal como se menciona líneas abajo, estas acciones se basan en la mejora de aspectos como:

- a. Velar por el cumplimiento de las políticas y procesos del área de reclamos que ya se encuentra plasmada en el reglamento del mismo banco desde el año 2013.
- b. Aligerar los procesos de servicio, evitando cuellos de botella con otras áreas del banco; ya que en muchos casos el área de reclamos depende de la información que por parte de otras dependencias se les proporcione, quedando fuera de su rango de control el tiempo promedio de solución de un caso. Esto incluye que se evalúen los procesos y procedimientos a fin de determinar aquellos que generan inconvenientes en la prestación del servicio. Una buena manera de lograr una revisión de los procesos totales con enfoque al cliente, es la implementación de una norma de calidad ISO 9000.
- c. Uso de materiales visualmente atractivos asociados con el servicio, es el indicador que obtuvo menor puntaje dentro de los elementos de tangibilidad, por ello se propone también, adecuar las actividades de promoción y publicidad, tomando como estrategia el servicio al cliente para ganar ventaja competitiva. Y diseñar materiales sencillos, objetivos y encaminados a informar al cliente sobre la importancia de este para la empresa y el esmero de esta última para satisfacer sus necesidades.

- d. Pensando en orientar acciones tácticas a acortar las brechas de Calidad de Servicio y profundizar un poco más en los motivos por los que el personal no cumple con las expectativas de los clientes, se considera importante realizar las siguientes acciones:

### 5.1. Personal informado y empático:

Al evaluar la situación del personal y conocer su grado de capacitación, actitud, disponibilidad y conocimiento de los procedimientos en el Área de Reclamos y de los productos del banco se propone brindar cursos o capacitaciones de tolerancia y empatía hacia las necesidades o intereses de los clientes, de tal forma que los trabajadores puedan desarrollar un vínculo de confianza con los usuarios. Ya que, en cuanto a los elementos de Capacidad de Respuesta, ha habido un ligero decremento en el año 2015, además se evidencia una brecha en lo ocupados se muestran los empleados para brindar ayuda y la confianza que inspira su comportamiento.

Dichos cursos y capacitaciones, podrían proponerse a la Jefatura del Área de Reclamos para su implementación de la siguiente forma:

Tabla 30:

#### *Cursos y capacitaciones propuestas*

<b>Cursos o Capacitaciones</b>	<b>Costo</b>
Liderazgo	Consultor externo. S/.500.00 por persona aproximadamente.
Manejo de objeciones en Servicio al Cliente	Consultor externo. S/.200.00 por persona aproximadamente.
Programación Neurolinguística	Consultor externo. S/.700.00 por persona aproximadamente.
Métodos y procesos de Servicio al Cliente según Manual de procedimientos del banco	Capacitador interno

Fuente: Elaboración propia

Se propone profundizar en temas de capacitación como: cultura de servicio al cliente, incrementar la lealtad y cómo no cometer errores en los programas de servicio.

Adicional a ello, se deberán incorporar indicadores de gestión para medir el avance de los trabajadores con respecto al servicio, siendo estos:

- Número de reclamos en el mes
- Número de atenciones realizadas en el mes
- Número de reclamos relacionados a servicios de externos.
- Número de reclamos de solución directa dentro del área.
- Estadística de los 3 principales motivo de queja o reclamo en el área durante el mes.

Estos indicadores deberían ser comparados mes a mes, antes y después decualquier actividad relacionada a capacitación del área. A su vez, resulta necesario hacer la medición SERVQUAL a los clientes, al menos 2 veces al año de tal forma que se puedan identificar los puntos críticos y proponer o modificar las estrategias para aumentar la satisfacción de los usuarios con respecto al servicio.

#### **5.1.1. Atención cortés**

Los encargados del área deben de dar a conocer las formas en como el personal debe de tratar a los clientes:

- a. Recibirlo bien: El cliente del área de reclamos ya llega con una insatisfacción desde el principio, por ello, es importante que el empleado que entre en contacto con él, lo salude con una sonrisa agradable, le dé la bienvenida y seguidamente busque una solución rápida mostrando interés en su problema.
- b. Desarrollo de actitud amistosa: Para que ésta sea efectiva, las jefaturas y empleados deben de poseer cualidades de servicio.

#### **5.1.2. Métodos y actividades en la atención**

Las jefaturas deben buscar maneras para mejorar el desempeño en el servicio al cliente, ya que ellos son los encargados de administrar al personal y tienen la capacidad

para implementar actividades que lleven como fin atender con calidad a los clientes, el método que se propone a través de esta investigación es la medición a través del Método SERVQUAL del Nivel de Calidad de Servicio de tal forma que se pueda comparar sus percepciones con las expectativas y reducir las brechas existentes.

Antes de intentar mejorar el servicio a los clientes es necesario saber cuáles son los problemas más frecuentes, por ello se propone diagnosticar cada seis meses el Nivel de calidad de servicio, haciendo hincapié en los puntos críticos ya conocidos: Mejorar la confianza inspirada por el comportamiento de los empleados, comunicar cuando se concluirá con el servicio y desempeñar el servicio de manera correcta en la primera vez, que ambos años ha tenido valores muy pobres y requieren de atención inmediata.

### **5.1.3. Mejora de Habilidades**

El banco tiene la responsabilidad de que el personal desarrolle habilidades en las áreas de servicio. Para que la empresa cumpla este fin puede hacer uso de la capacitación a los empleados, como:

- a. Reuniones grupales para asegurarse de la comprensión y concientización de los aspectos vitales del servicio.
- b. Actividades de resolución de problemas.

Al entrar en contacto con los clientes, es muy importante saber que el tono de voz constituye el 38% del lenguaje, y de hacer uso del teléfono el tono de voz ocupa el 86%. Las palabras juegan un papel significativo y sobre todo como se dicen, ya que si no modula la voz se puede correr a los clientes. Para ello es recomendable sonreír al hablar y practicar la acentuación de las palabras.

### **5.1.4. Uso de quejas de forma positiva**

La dimensión de empatía, en los puntos más relevantes como el interés en los clientes y la atención de sus necesidades mostró un valor medio bajo y en la percepción de entender

las necesidades. Es necesario que tome las quejas como algo que los va a beneficiar y no tomarlas como un problema que llega a la empresa. Es importante considerar las quejas, ya que a través de ellas los propietarios podrán darse cuenta en que están fallando y que problemas necesitan solucionar. Se recomienda:

- a. Dar confianza al cliente, para que este pueda expresar sus quejas sin ningún temor, cuando más crea un cliente que sus quejas le benefician, es más probable que lo haga y éste comentará con sus colegas y amigos que si valió la pena cambiando así a través del boca a boca la imagen de la Oficina Principal del Banco de la Nación en Chiclayo.
- b. Decirle al cliente lo sentimos mucho. decir lo siento es la manera adecuada de demostrarle al cliente que se siente apenado porque tuvo una mala experiencia con la empresa. Además, se debe expresar lo más sincero posible para que este quede convencido de la disculpa. Ya que un indicador en el que se ha observado un retroceso es el de interés sincero de parte del trabajador para resolver los problemas del cliente, esto también en la dimensión de confiabilidad.

#### **5.1.5. Desarrollar buenas relaciones**

La buena relación entre clientes y empresas es una evaluación que sólo la puede juzgar el cliente, pues este es el que recibe el servicio. Las relaciones a largo plazo son una verdadera clave para el éxito de toda empresa, ya que al cliente no se le debe atender como alguien que va de paso y nunca más los volverá a visitar, por tal razón, se debe emprender todos los esfuerzos necesarios para hacerle sentir bien y satisfacer todas sus necesidades. Esto permitirá una relación duradera con el cliente.

#### **5.2. Control del Nivel de Calidad de Servicio**

Realizar una medición cada 6 meses siguiendo el método SERVQUAL a los clientes del área de Reclamos para diagnosticar posibles indicadores a mejorar así como para monitorear el avance del Área en base a las políticas y procesos implantados. Se puede llevar a cabo a través de un estudio, tomando en cuenta el tiempo de espera de los clientes.

El encargado debe aplicar el método de observación directa al personal para, por este medio, conocer la actitud que se encuentra en contacto con el cliente y saber si este aplica las indicaciones que se le han dado para desempeñar su función.

### **5.2.1. Análisis de la situación actual de la empresa frente al servicio al cliente**

Proporcionar información al Área de Reclamos acerca de los Niveles de Calidad de Servicio encontrados en el presente estudio para que se realice una retroalimentación adecuada y se pueda orientar hacia una mejora, es necesario que la empresa conozca su situación actual frente a las actividades de servicio al cliente.

De esta manera, se pueden ir reduciendo las brechas halladas entre percepción y expectativa. Podría iniciarse con la implementación de una auditoria encaminada a determinar las necesidades tanto del cliente como de la empresa, planteando un análisis de problemas y causas a fin de determinar la solución más pertinente. Para esto se usa el análisis de Pareto con el cual se destacan los problemas de mayor influencia en las deficiencias encontradas.

Así, la propuesta de mejoramiento implica cambiar la percepción de una deficiente atención personal resumida en la no solución de inquietudes de los clientes, falta de actitud del empleado que atiende y no solución de quejas y reclamos.

### **5.2.2. Diseño de un modelo de servicio al cliente**

El diseño de un modelo de servicio al cliente debe cumplir con una serie de actividades encaminadas a diseñarlo e implementarlo, procurando caracterizar a los clientes para definir de forma objetiva el nivel de servicio a ofrecer (clasificar a estos en grupos de acuerdo con sus características, deseos y posibilidades).

Para esto se pone atención en los siguientes puntos:

- a. Caracterización de los grupos de clientes y de la atención a dar en cada uno.
- b. Sistema de información y orientación al cliente
- c. Contenido del servicio en el Área de Reclamos y procedimientos para que el cliente acceda de forma rápida.
- d. Personal que se encarga de brindar el servicio: cantidad, funciones, características, estética, ética y calificación.
- e. Duración de los ciclos de respuesta y de ejecución del servicio.

### 5.2.3. Factores a tomar en cuenta:

- a. **Segmentación de clientes:** Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos.
- b. **Competitividad.** El diseño del servicio que se realice debe además de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado.
- c. **Racionalidad.** Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse en el mercado debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.
- d. **Satisfacción del cliente.** Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio. Se debe realizar los controles de sus procesos sin necesidad que estos últimos tengan influencia directa sobre el cliente.
- e. **Transparencia de la meta de servicio tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio:** El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa, por ejemplo entrega del pedido en tres días. Si la meta de servicio no está clara el cliente puede conformar una idea falsa sobre el servicio. De igual forma quien brinda el servicio debe tener plena conciencia de cuál es la meta de servicio a que puede comprometerse para no crear falsas expectativas en el cliente.

- f. Personalización.** El servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse.

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones:

De acuerdo al objetivo general, se puede concluir que en el año 2015, el área de reclamos del Banco de la Nación-Oficina Principal Chiclayo, ha experimentado una ligera mejoría en cuanto al Nivel de Calidad de Servicio brindada.

Abordando los objetivos específicos con respecto a las dimensiones de la calidad de servicio, se ha puede observar que aquellas un poco más cercanas hacia la expectativa son los elementos tangibles y de seguridad, aquellas que han incrementado en mayores niveles la calidad en el año 2015 son las dimensiones de empatía y tangibilidad mientras que las más lejana es la de confiabilidad.

Se concluye dentro del objetivo de “identificar y evaluar los elementos tangibles en la atención del cliente: infraestructura, equipos de comunicación y empleados en el área de reclamos del Banco de la Nación - Oficina Principal Chiclayo”, que los elementos de tangibilidad se encuentran estandarizados y son referentes a apariencia de personal, instalaciones y equipo, factores en los que se involucra en menor grado el factor humano como personal de atención. En cuanto a los materiales asociados con el servicio, se ha encontrado la calificación más baja con 2,50 en el año 2014 y 2,66 para el 2015.

Con respecto al objetivo de “evaluar la fiabilidad de los trabajadores del Banco de la Nación - Oficina Principal Chiclayo al resolver los reclamos entre los años 2014 y 2015”, se puede concluir que el valor más alto es la percepción de mantener informados a los clientes sobre el momento en que los servicios se desempeñarán, con 3,05 puntos en el año 2015 vs 2,94 en el 2014, en los factores de desempeño del servicio de manera correcta en la primera vez, el interés sincero de parte del personal para resolver problemas y el cumplimiento de promesas. Además interés por el cliente y la atención a sus necesidades, se muestra un valor medio bajo. Mediante mejora de las habilidades interpersonales y de empatía se puede cambiar esta percepción y acortar las brechas.

Se ha buscado determinar y medir la capacidad o velocidad de respuesta que da el área de reclamos en el Banco de la Nación - Oficina Principal Chiclayo entre los años 2014 y 2015, encontrando un ligero decremento en la capacidad de respuesta en el año 2015, con 0,02 menos en cuanto a estar dispuestos para ayudar al cliente, 0,09 en lo referente a que tan ocupados se muestran los empleados para brindar ayuda y un 0,07 respecto a comunicar cuando se concluirá con el servicio. Por ello, en Capacidad de Respuesta, es necesario mejorar la disposición de los empleados a brindar ayuda y comunicar cuando se concluirá con el servicio, una vez más, potenciando sus habilidades y desarrollando una cultura orientada al servicio. Según lo mencionado en la entrevista realizada, uno de los motivos por los que se generan demoras y se incumplen con los plazos previstos es que parte de la solución no depende directamente del área de reclamos, sino que deben coordinar con otras áreas del banco e incluso con empresas distintas a este. La prontitud con que se gestione el envío de información será un punto crítico para dar una respuesta rápida al cliente. El cumplimiento de los procedimientos y la eficacia en el pronto análisis de la información hará que las brechas de capacidad de respuesta puedan ser reducidas.

Con respecto al objetivos “verificar si existe seguridad en las competencias de los trabajadores para atender y generar confianza en la solución de reclamos en el Banco de la Nación - Oficina Principal Chiclayo entre los años 2014 y 2015”, se ha concluido que esta dimensión se encuentra en un nivel medio, se refleja un mayor nivel en cuanto a la seguridad en transacciones realizadas y elementos básicos de atención como la cortesía con que son tratados y el conocimiento para responder preguntas (personal informado). El caso es distinto en cuanto a la confianza que inspiran los empleados de dicha área, ya que hubo un ligero decremento de 0,05 en el 2015 con respecto al año anterior, el indicador de cortesía se mantiene igual para ambos años, a un nivel medio.

En cumplimiento con el objetivo específico “medir el grado de empatía en la atención individualizada que dan los trabajadores para solucionar los reclamos de los clientes en el Banco de la Nación - Oficina Principal Chiclayo entre los años 2014 y 2015”, tenemos que el valor ponderado más alto dentro de esta dimensión es en lo referente a los horarios de atención, sin embargo en los puntos más relevantes como el interés en los clientes y la atención de sus necesidades muestran un valor medio bajo con 2,57 en el año 2014 y 2,79 en cuanto a interés

para el 2015, y 2,70 en la percepción de entender las necesidades también para el último año analizado.

Al profundizar en los aspectos referentes a la percepción del comportamiento del trabajador por parte del cliente, se nota que han presentado porcentajes mayores de desacuerdo. Al analizar los resultados obtenidos, se observa que muchos de los puntos propuestos a través de las políticas y procedimientos del banco para el área de reclamos y la forma correcta de brindar un servicio de calidad, no se están cumpliendo. Por lo que podemos inferir que las medidas de control y retroalimentación con respecto a los procesos, tienen un cuello de botella. Es necesario que las jefaturas coordinen entre sí y que se preocupen por medir el Nivel de Calidad de Servicio para tomar medidas correctivas y prever posibles reclamos que se conviertan en demandas.

## **6.2. Recomendaciones:**

- Aligerar los procesos de servicio, evitando cuellos de botella con otras áreas del banco; ya que en muchos casos el área de reclamos depende de la información que por parte de otras dependencias se les proporcione, quedando fuera de su rango de control el tiempo promedio de solución de un caso.
- Orientar acciones tácticas a acortar las brechas de Calidad de Servicio, profundizando un poco más en los motivos por los que el personal no cumple con las expectativas de los clientes.
- Brindar cursos o capacitaciones de tolerancia y empatía hacia las necesidades o intereses de los clientes, de tal forma que los trabajadores puedan desarrollar un vínculo de confianza con los usuarios.
- Velar por el cumplimiento de las políticas y procesos del área de reclamos que ya se encuentra plasmada en el reglamento del mismo banco desde el año 2013.
- Proporcionar información al Área de Reclamos acerca de los Niveles de Calidad de Servicio encontrados en el presente estudio para que se realice una retroalimentación adecuada y se pueda orientar hacia una mejora.

- Realizar una medición cada 6 meses siguiendo el método SERVQUAL a los clientes del área de Reclamos para diagnosticar posibles indicadores a mejorar así como para monitorear el avance del Área en base a las políticas y procesos implantados.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barboza, E. (12 de julio de 2007). *Evaluación de la calidad de atención del banco de Venezuela: Gestiópolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/kaigemac>
- Berry, L. L., Bennett, D. R., & Brown, C. W. (1989). *Calidad de Servicio una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras*. Madrid: Díaz de Santos.
- Berry, L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Berry, L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. *Journal of Retailing*, 12-40.
- Bitner, D., & Zeithaml, V. (2000). *Services Marketing: Integrating customer focus across the firm* (2a ed.). Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Bitner, M., Booms, B., & Tetreault, M. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable. *Journal of Marketing*, 1 (1), 71-84.
- Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*. (3a ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Cerezo, P. (1996). *Calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente: TeleWork Spain*. Recuperado de <http://www.teleworkspain.com/Art012.htm>
- Cobra, M. (2002). *Marketing de servicios: estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicaciones* (2a ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Díaz, F., Álvarez, J., González, O., Jimenez, V., Bethencourt, M., Vera, J., y otros. (2006). *Política turística: La competitividad y sostenibilidad de los destinos*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Galgano, A. (1995). *Los siete instrumentos de la Calidad Total*. Madrid: Díaz de Santos.
- García, L. (2010). *Marketing Experiencial en sectores de servicios con establecimientos de atención al público: Aplicación empírica en la oficina de Banca Minorista*.

Madrid: Departamento de comercialización e investigación de mercados. Universidad Complutense de Madrid.

González, Z. (2001). *El reto de la calidad del servicio financiero en la Comunidad Autónoma de Canaria*. Santa Cruz de Tenerife: Fyde Canarias.

Gray, J., & Harvey, T. (1997). *El valor de la calidad en los servicios bancarios*. Mexico: Limusa.

Gutierrez, D. (2001). La medición de la calidad. En M. Merchior, *Turismo en Canarias* (págs. 139-154). España: Fundación Formación y Desarrollo Empresarial.

Hoffman, K., & Bateson, J. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos* (2a ed.). Mexico: Internacional Thomson Editores.

López, E. (2012). *El impacto de la percepción del cliente sobre el valor del servicio en la lealtad del cliente: estudio comparativo entre la banca comercial y las cooperativas de ahorro y crédito*. Gurabo, Puerto Rico: Universidad del Turabo.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2008). *Marketing de servicios*. Mexico: Pearson Education.

Mejías, A. (2005). Modelo para medir la calidad del servicio en los estudios universitarios de postgrado. *Universidad, ciencia y tecnología*, 10 (34), 81-85.

Mishra, U., Sahoo, K., & Mishra, S. (2010). Service Quality Assessment in Banking of India: A Comparative Study between Public and Private Sectors. *European Journal of Social Sciences*, 663-679.

Morillo, M., Morillo, M., & Rivas, D. (2011). Medición de la calidad del servicio en las instituciones financieras a través de la escala de SERVQUAL. *Contaduría y Administración* (234), 101-130.

Setó, D. (2005). La relación entre la calidad de servicio y la fidelidad de servicio. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 14 (1), 34-47.

## VIII. ANEXOS

### ANEXO 1: ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES QUE PRESENTARON RECLAMOS EN EL BANCO DE LA NACION DESDE SU PERCEPCION

**INTRODUCCIÓN:** La presente encuesta tiene como principal objetivo obtener información relevante sobre las percepciones del servicio recibido por el Área de Reclamos del Banco de la Nación – Of. Principal Chiclayo.

Pedimos a usted, por favor, que sus respuestas sean objetivas, pertinentes y claras de tal forma que nos puedan generar información exacta sobre la realidad de los hechos.

Califique del 1 al 5 cada enunciado, siendo 1 = Total Desacuerdo y 5 = Totalmente de Acuerdo.

Elementos Tangibles					
	1	2	3	4	5
1. La apariencia de los equipos del Área de Reclamos es moderna.					
2. Las instalaciones físicas del Área de Reclamos son visualmente atractivas.					
3. La presentación de los empleados del Área de Reclamos es buena.					
4. Los materiales asociados con el servicio (folletos, estados de cuenta) del Área de Reclamos son visualmente atractivos.					
Elementos de Fiabilidad					
	1	2	3	4	5

5. Cuando el Área de Reclamos promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple.					
6. Cuando usted tiene un problema el Área de Reclamos muestra un sincero interés para resolverlo.					
7. El Área tramita su reclamo de manera correcta la primera vez.					
8. El Área de Reclamos proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo.					
9. El Área de Reclamos mantiene informados a los clientes sobre el proceso que seguirá la atención de su reclamo.					
Elementos de Capacidad de Respuesta					
	1	2	3	4	5
10. Los empleados del Área de Reclamos le brinda el servicio con prontitud.					
11. Los empleados del Área de Reclamos siempre se muestra dispuesto a ayudarlo.					
12. Los empleados del Área de Reclamos nunca está demasiado ocupados para ayudarlo.					
13. Los empleados le comunican el tiempo estimado en que concluirá la realización del servicio.					
Elementos de Seguridad					
	1	2	3	4	5
14. El comportamiento de los empleados del Área de Reclamos le inspira confianza.					
15. Se siente seguro al realizar transacciones con el Área de Reclamos.					

16. Los empleados del Área de Reclamos lo tratan siempre con cortesía.					
17. Los empleados del Área de Reclamos cuenta con el conocimiento para responder sus preguntas.					
Elementos de Empatía					
	1	2	3	4	5
18. El Área de Reclamos le brinda una atención individualizada.					
19. El Área de Reclamos cuenta con empleados que le brindan atención individual.					
20. El Área de Reclamos toma sinceramente en cuenta los intereses de sus clientes.					
21. Los empleados del Área de Reclamos entienden sus necesidades específicas.					
22. Los horarios de actividades del Área de Reclamos son convenientes.					

En la segunda parte se pide por favor “ponderar” cada uno de los elementos de la calidad de servicio de manera que la suma de los 5 nos entre 100. Se recomienda de preferencia utilizar números enteros.

Dimensión	Ponderación
Elementos de Confiabilidad	
Elementos de Capacidad de Respuesta	
Elementos de Seguridad	
Elementos de Empatía	
Elementos Tangibles	
	100

**ANEXO 2: ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES QUE PRESENTARON RECLAMOS EN EL BANCO DE LA NACION DESDE SUS EXPECTATIVAS**

**INTRODUCCIÓN:** Lea cuidadosamente el siguiente cuestionario, el cual permitirá evaluar su opinión acerca de los enunciados sobre qué es lo que espera encontrar en una Área de Reclamos. Como vera se miden diferentes aspectos a los que usted debe responder marcado con una X, un número entre el 1 y el 5 siendo:

Elementos de Tangibilidad					
	1	2	3	4	5
1. La apariencia de los equipos de un Área de Reclamos excelente es moderna.					
2. Las instalaciones físicas de un Área de Reclamos excelente son visualmente atractivas.					
3. La presentación de los empleados de Área de Reclamos excelente es buena.					
4. Los materiales asociados con el servicio (folletos, estados de cuenta) de un Área de Reclamos excelente son visualmente atractivos.					
5.					
Elementos de Fiabilidad					
	1	2	3	4	5
6. Cuando un Área de Reclamos excelente promete resolver su reclamo en un tiempo determinado, lo cumple.					
7. Cuando un cliente presenta un reclamo, un Área de Reclamos excelente muestra un sincero interés por resolverlo.					
8. Un Área de Reclamos excelente tramita su reclamo de manera correcta la primera vez.					

9. Un Área de Reclamos excelente proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo.					
10. El Área de Reclamos excelente mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios.					
Elementos de Capacidad de Respuesta					
	1	2	3	4	5
11. Los empleados de un Área de Reclamos excelente brindan el servicio con prontitud.					
12. Los empleados de un Área de Reclamos excelente siempre se muestra dispuesto a ayudarlo.					
13. Los empleados de un Área de Reclamos excelente nunca están demasiado ocupados para ayudarlo.					
14. Los empleados de un Área de Reclamos excelente le comunican el tiempo estimado en que concluirá la realización del servicio.					
Elementos de Seguridad					
	1	2	3	4	5
15. El comportamiento de los empleados de un Área de Reclamos excelente le inspira confianza.					
16. Al realizar un reclamo en un Área de Reclamos excelente el cliente debe sentirse seguro.					
17. Los empleados de un Área de Reclamos excelente trata los clientes siempre con cortesía.					
18. Los empleados de un Área de Reclamos excelente cuenta con el conocimiento para responder sus preguntas.					
Elementos de Empatía					

	1	2	3	4	5
19. Un Área de Reclamos excelente le brinda atención individualizada.					
20. Un Área de Reclamos excelente cuenta con empleados que le brindan atención individual.					
21. Un Área de Reclamos excelente se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes.					
22. Los empleados de un Área de Reclamos excelente entienden sus necesidades específicas.					
23. Los horarios de actividades de un Área de Reclamos excelente son convenientes.					

**ANEXO 3: ENTREVISTA REALIZADA A LA ENCARGADA DE ATENCIÓN  
DE RECLAMOS DEL BANCO DE LA NACIÓN OFICINA PRINCIPAL  
CHICLAYO**

**S: ¿Dígame el proceso de atención de reclamos en el BN?**

G: Cuando una persona tiene un problema cualquier tipo, si eres cliente del banco o no tu puedes presentar tu reclamo ya sea por pago, una operación, si existe un maltrato por parte de un trabajador tu puedes presentar tu reclamo en cualquiera de los servicios del banco, por un cheque, por una cuenta de ahorros, cuenta corriente el reclamo lo puedes ingresar en cualquier agencia del banco a nivel nacional. En cada agencia del banco hay una persona que tiene el acceso al aplicativo de reclamos. El cliente también puede ingresar el reclamo por la página web donde hay una opción de atención de reclamos el cual te llevara a un link donde ingresas los datos o si no lo puede ingresar por la línea gratuita que es el 0800 10 700 ahí le proporcionan la opción para que puedas presentar el reclamo y según la oficina en donde hayas hecho el tramite o el servicio ellos lo van a derivar al área correspondiente.

**S: Entonces ¿No hay un área específica?**

G: No hay un área específica, por decir, si el cliente ha realizado un retiro en un cajero automático de una agencia se lo derivan a la misma agencia, de acuerdo al servicio que haya realizado derivan el reclamo si es un problema con el área de caja lo derivan al área, si es un problema de un cajero automático que es perteneciente a la sucursal te lo derivan a la agencia de Chiclayo, si el cliente es maltratado en la agencia del Banco de la Nación de Cuglivan lo derivan a la Agencia de Cuglivan, si el cliente realiza un retiro en el cajero de Monsefu lo derivan a la agencia de Monsefu cada agencia tiene sus facultades de acuerdo al servicio que tu utilices derivan el reclamo. El reclamo se presenta por el medio que el cliente quiere por la agencia, por teléfono, por internet de acuerdo al tipo de reclamo que se presente es derivado al área correspondiente. Si el cliente se acerca al banco a

presentar sus reclamo se le toma los datos nombre, número de DNI, teléfono, dirección el medio por el cual desee que se le responda el reclamo ya sea por correo electrónico o carta a su domicilio. Se le pregunta cuál es el reclamo que el cliente desea presentar puede ser por un retiro, operación que no reconoce, un retiro en cajero que no le pago, vino a realizar una operación al banco y la persona que le atendió lo maltrato o trato de una manera inadecuada, le dieron información falsa, le dieron un billete falso ahí hay motivos por los cuales la persona está ingresando un reclamo.

**S: ¿El proceso es todo por computadora?**

G: Nada es escrito por ley cada institución tiene la potestad de decidir cómo va llevar sus reclamos el BN ha decidido llevarlo de manera virtual, hay un libro de reclamos de respaldo en caso no haya sistema tu sacas el libro de respaldo para que la persona pueda escribir su reclamo. Dependiendo que tipo de reclamo sea, si es un reclamo que depende de la sucursal para resolverlo se deja en la sucursal y si es un reclamo que va derivado a otra agencia por el sistema se deriva a la sucursal correspondiente.

**S: ¿Cuánto demora?**

G: Demora 30 días hábiles que tiene cada institución para resolver un reclamo para que le des procedente o improcedente. A veces también se le puede pedir al cliente ampliación de tiempo en caso no puedas resolverlo porque dependes de otra área u otra institución para que tú puedas resolver.

**S: ¿Cuántos van a INDECOPI?**

G: INDECOPI le recibe el reclamo al cliente si o si tu como usuario puedes presentar tu reclamo a la par con el banco, si el banco te da una respuesta negativa apelas a otra institución es tu derecho de usuario, por ejemplo tu vienes al banco y te han entregado un billete falso y el banco me declara mi reclamo improcedente como no estas conforme con la respuesta me voy a INDECOPI.

INDECOPI le manda una notificación al banco para que le diga en qué estado está el reclamo si el reclamo es procedente y en que se basa el banco para dar improcedente.

**S: ¿Cuál es el problema que existe en el proceso?**

G: Lo más pesado es que se tiene que hacer el descargo en INDECOPI por que te puede poner una multa, puede sancionar al banco ahí entra a tallar el asesor legal del banco ya que INDECOPI te pone las normas que has infringido, las leyes los decretos tu como trabajador no lo puedes resolver ahí interviene el asesor legal.

**S: Para usted ¿Cuál es el problema que existe dentro del proceso de reclamos? ¿Qué es lo más engorroso?**

G: Cuando se ingresa un reclamo que no depende de nosotros para resolverlo si no depende del área de visa. Por ejemplo te vas a un establecimiento comercial y compras con tu tarjeta, suponiendo, a Saga Falabella pasas tu tarjeta de débito marcas tu clave y sale transacción denegada o banco no responde, cada vez que pasen tu tarjeta el sistema del banco te carga a tu cuenta. Si tienes S/. 100.00 y quieres comprar algo de S./50.00 pasas la tarjeta por el POS y sale transacción denegada vuelves a pasar tu tarjeta y te sale transacción denegada te va cargando dos veces vas consultas tu movimiento y sale saldo cero pero tú dices yo tenía S/.100.00 entonces que sucede cada vez que tu tarjeta pasa por el POS el banco siempre retiene el saldo, lo retiene no lo debita, lo separa hasta que pasen 11 días hábiles no cuentas sábados, domingos y feriados para que el mismo sistema una vez que no se confirmó la operación ni con VISA ni con el establecimiento el banco procede a la liberación de ese dinero, 11 días después tienes tu plata en tu cuenta ya disponible.

**S: ¿Ese sería un problema?**

G: Ese es un problema por lo que interviene 3 instituciones el BN, VISA y el establecimiento comercial porque cada vez que pasas la tarjeta y se te retiene el saldo eso es con cualquier banco, sin haber efectuado la operación para la persona es un problema

encima de que no se efectúa la compra a ti te descuentan de tu plata algo que no se efectuó, el problema es con VISA, ya que tu dependes de otra institución para resolver el reclamo todo ese tiempo tienes el reclamo como pendiente. El reclamo demora 30 días pero ya va por el día 40 o 50 y yo no proporciono ninguna respuesta eso no es responsabilidad del banco, es responsabilidad de que VISA no responde.

Ese es mi problema principal de que dependo de otra institución para yo poder dar respuesta a mi reclamo.

**S: ¿Dentro del banco te responden con rapidez los reclamos?**

G: Claro, cuando son de acá por ejemplo problemas con los cajeros tú tienes 3 días máximos para responderlo porque es la plata de la gente y la gente necesita su dinero no es culpa del usuario de que el cajero fallo, de que se cortó el sistema etc.

**S: ¿Cuáles son las soluciones del reclamo más frecuente?**

G: Los reclamos más frecuentes la mayoría son por dinero retenido en los cajeros de 100 clientes un 90 tienen ese problema y el resto son por maltrato, por comisiones que el banco cobra, pero principalmente retención de tarjeta y retención de dinero, la única manera de que puedas disminuir los reclamos no hay forma el cajero es una máquina y como máquina tiende a fallar, tal vez un poquito más que una persona, lo único efectivo que se puede hacer es disminuir el tiempo de atención de reclamo lo menos posible por ejemplo el cliente necesita una respuesta ya, y no un retraso de 1 semana o 2; y eso como se logra; que la persona que este encargado de los cajeros tenga un buen registro de los cajeros que tenga sus arqueos al día, que tenga los saldos al día y tener reportes al día. Teniendo un buen reporte tú puedes hacer la devolución, eso ya se encarga la parte humana tanto el operador como el administrador y como el jefe de caja tenga un buen registro de todas las operaciones de cada cajero automático para que no se extienda el periodo de atención de reclamos.

Para mí máximo 3 días la respuesta por ejemplo el cliente viene recibo su reclamo yo lo arqueo al día siguiente y al otro día ya le tengo una respuesta. Aquí viene también la parte del compromiso, responsabilidad y la veracidad, compromiso porque si tú le dices al cliente estamos lunes y el día miércoles yo le tengo su respuesta; el día miércoles tú tienes que tener la respuesta porque nosotros no podemos estar como se dice “paseando” a los clientes.

**S: Y, ¿Cuánto puede demorar resolver un problema, en el caso de VISA?**

G: Puede demorar hasta más de 30 días y por eso te puede llegar una notificación de INDECOPI por no haberle tenido una respuesta rápida al cliente. Te ganas el problema porque la tarjeta le pertenece al banco. Cuando existe un problema con VISA eres como una mesa de partes, recepcionas la información y pasas el reclamo al área de VISA y ahí tienen que comunicarse con Lima y hacer todas las gestiones, detectar en que cajero fue en que establecimiento y ahí VISA le da una respuesta al banco sobre si devolver el dinero o no.

**S: ¿Existen auditorias que fiscalicen el proceso?**

G: En el banco existe un área de recepción - atención de reclamos en Lima y aparte de eso para para revisar los reclamos tiene perfil el administrador de la agencia y el jefe de caja; y supervisores; aparte también está la oficina regional también tiene acceso para monitorear y vea todos los reclamos de toda la región y constantemente te estén preguntando sobre la situación de los reclamos que tiene 30 días; es un reclamo de un cajero tuyo y nos preguntan por qué no está resuelto, te mandan correos.



