

## ARTÍCULO DE REVISIÓN

# La Influencia del Modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los cajeros automáticos del Banco de la Nación en Lima Metropolitana en el periodo 2019

## The Influence of the European Foundation Model for Quality Management (EFQM) in the Behavior of User Complaints from Banco de la Nación ATMs in Metropolitan Lima in the Period 2019

### RESUMEN

El presente artículo se desarrolla en función a la problemática de la calidad en el canal de atención más reclamado a nivel nacional del Banco de la Nación de Perú, se trata de los Cajeros Automáticos Multired, proponiendo como alternativa de solución la aplicación del Modelo Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Este modelo se aplicó tomando como referencia el estado actual de los cajeros automáticos en Lima Metropolitana. El Modelo Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) se basa en el propósito, la visión, la estrategia, la cultura de la organización, el liderazgo, el implicar a los grupos de interés, el crear valor sostenible, el gestionar el funcionamiento y la transformación, la percepción de los grupos de interés y el rendimiento estratégico y operativo. Mediante el presente estudio se comprobó la influencia del modelo en el comportamiento de los reclamos, aumentando el grado de satisfacción de los usuarios y permitiendo determinar el impacto de la gestión de calidad sobre la mejora continua.

**Palabras Clave:** Gestión de la Calidad; Mejora Continua; Grado de Satisfacción.

### ABSTRACT

This article is developed based on the quality problem in the most demanded service channel at the national level of the Banco de la Nación de Peru, it is Multired ATMs, proposing as an alternative solution the application of the European Foundation Model for Quality Management (EFQM). This model was applied taking as a reference the current state of ATMs in Metropolitan Lima. The European Foundation Model for Quality Management (EFQM) is based on the purpose, vision, strategy, organizational culture, leadership, involving stakeholders, creating sustainable value, managing the operation and transformation, stakeholder perception, and strategic and operational performance. Through this study, the influence of

**Juan Carlos Quintanilla  
Gómez**

jcquintanillagomez@gmail.com  
Universidad Nacional Federico  
Villarreal, Lima, Perú

Presentado: 13/03/2021 - Aceptado: 26/11/2021 - Publicado: 25/06/2022

the model on the behavior of claims was verified, increasing the degree of user satisfaction and allowing the impact of quality management on continuous improvement to be determined.

**Keywords:** Quality Management; Continuous Improvement; Degree of Satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

En gran parte del mundo, es un tema de discusión la percepción de calidad que tienen los ciudadanos en referencia a los servicios públicos que ofrece el estado, teniendo un común denominador, la insatisfacción. No solo los ciudadanos, sino políticos y hasta empleados del mismo sector público la critican indicando que es corrupta, gestor ineficiente, de baja calidad, lenta, costosa y nada cercana a las verdaderas falencias del pueblo (Schröder, 2016).

En Latinoamérica, se muestra un panorama en el cual los ciudadanos exigen cada vez más a sus gobiernos en esta última década, la prestación de mejores servicios públicos, los cuales logren satisfacer sus necesidades (Naciones Unidas, 2014). Se infiere que la población Latinoamericana, usuarios de los servicios públicos, tienen una visión totalmente negativa del Estado, pues es visto como un mal administrador de los recursos de su país. Si a esta visión del ciudadano referente a un estado ineficiente e ineficaz, se le suma entre otros, la desigualdad e intereses personales, común denominador en los gobiernos de turno; contextos que difieren a los compromisos planteados por los partidos políticos en campaña electoral antes de llegar al poder y ser gobierno, es decepcionante saber que el bien común que debería brindar el estado a través de diferentes servicios de calidad a la sociedad, termine siendo el bien para unos pocos afortunados o en otros casos para ninguno, debido a que no todas las entidades gubernamentales brindan servicios y/o productos con la calidad esperada por los ciudadanos, siendo ello un derecho de los mismos.

En el Perú, sus habitantes solicitan y reclaman un mejor estado, activo, efectivo y presente en todo el país. Rodríguez (2014) refiere que entre las principales opciones para el fomento y promoción de la calidad, se encuentran los modelos de gestión de la calidad que surgieron de los premios al reconocimiento por conseguir la

excelencia en las organizaciones. Para llegar a cumplir sus objetivos y metas, fuera del rubro al cual pertenezcan, es vital adoptar un modelo de gestión adecuado (EFQM, 2019).

Por otra parte, de todos los servicios que brinda el Banco de la Nación, el canal que genera más reclamos a la empresa es el de Cajeros Automáticos Multired, creando el mayor grado de insatisfacción entre los usuarios, el mismo que representa más del 50% de reclamos registrados a nivel nacional por los usuarios. Dentro de este canal reclamado, el motivo de mayor incidencia es *No dispensó de efectivo*, que representa el 91% de los reclamos generados por este canal a nivel nacional (Subgerencia de Atención Centralizada de Reclamos-Banco de la Nación, 2019).

## OBJETIVO DEL ARTÍCULO

En el presente artículo de revisión se mostrará la influencia del modelo Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del Banco de la Nación en Lima Metropolitana en el periodo 2019.

## ARGUMENTACIÓN

En la elaboración del presente artículo de revisión sobre la influencia del modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los cajeros automáticos del Banco de la Nación, se ha considerado relevante revisar los enfoques de diferentes autores que fueron desarrollando el concepto de todo lo que implica la calidad y el impacto en el grado de satisfacción de los usuarios.

La Real Academia Española (2019) define "etimológicamente el término calidad procede del latín *qualitas-atis*, definido como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor" (p. 1) y según esta definición Miranda et al. (2012) afirma:

Esta es la idea que la mayoría de los individuos tienen en la mente al utilizar la palabra calidad. Se trata de una noción estrechamente unida al producto (bien material o servicio), pero independiente de los procesos que se han llevado a cabo. (p. 7)

Según la Norma Internacional ISO 9000:2015 (2015) refiere que toda organización orientada a la calidad incentiva una cultura de actividades para generar valor a través del cumplimiento de las expectativas de los clientes y stakeholders, la calidad está determinada por el grado de satisfacción y el valor percibido.

Se infiere que, haciendo una comparación entre la definición del diccionario de la Real Academia Española y la Organización Internacional de Normalización ISO, 9000:2015 Sistema de Gestión de la Calidad, se puede decir que:

La calidad deja de ser un adjetivo asociado a las características intrínsecas del producto, ya que al hablar de «necesidades» aparece un nuevo elemento: un sujeto, el cliente. A veces, el cliente tiene una visión muy diferente a la de la organización acerca de sus propias necesidades y no olvidemos que es el cliente quien las establece y no la organización. De poco sirven las percepciones y desarrollos de la organización si no están en línea con las del cliente. De las múltiples definiciones del término ninguna puede considerarse como la mejor, sino que más bien cada definición se adapta mejor a diferentes objetivos estratégicos de la empresa. (Miranda et al., 2012, pp. 7-8)

### **La calidad como ventaja competitiva**

Hace años atrás en un contexto en el cual se incentivó una cultura de calidad en las empresas del sector industrial y posteriormente de servicio, con las primeras contribuciones de los representantes de la calidad en busca de una mejora sostenible de la productividad de las empresas.

Deming (1982) refiere que las empresas que utilicen sus 14 puntos propuestos para la gestión, marcan una diferenciación con las demás empresas en el mercado, debido a que

demuestran que tienen el objetivo de seguir en el negocio, creando constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio que supone la aceptación de obligaciones necesarias como el innovar, destinar recursos para la investigación, educación y la obligación que nunca acaba *la mejora constantemente del diseño del producto y servicio*, reconociendo que el consumidor viene a ser lo más relevante de la línea de manufactura.

Otro de los primeros autores referente a la Calidad, Crosby (1987) refiere, que la calidad marca un incremento en las utilidades en comparación a otras empresas que no la practican, pues cada moneda que se ahorra al hacer las cosas bien, se transforma en media moneda para las utilidades de la empresa. En un contexto en el que *nadie sabe lo que va a suceder mañana con nuestro negocio*, son escasas las posibilidades de aumentar las utilidades. Si nos enfocamos en asegurar la calidad, es muy probable incrementar las utilidades en un 5% o 10% sobre las ventas.

Se percibe la identificación del valor agregado que puede otorgar la práctica de la Calidad en una empresa, no solo mejorando el producto y/o servicio desde su diseño, el cual elevaría el grado de satisfacción del cliente, sino también un incremento en las utilidades de la empresa. Todo esta sinergia nos lleva hacia una diferenciación con las demás empresas en el mercado, llamada ventaja competitiva.

En la última década, otros autores entendidos en el amplio tema sobre la calidad, como son Evanz y Lindsay (2014) afirman que la Ventaja Competitiva denota superioridad en el mercado y si es sólida proporciona valor al cliente, sostenibilidad del negocio y conduce el éxito financiero, siendo difícil de copiar por la competencia. La alta calidad es en sí misma es una fuente importante de ventaja competitiva. En la década de 1980 PIMS Associates, Inc., una subsidiaria del Instituto de Planeación Estratégica (Strategic Planning Institute), estudiaba el impacto de la calidad del producto sobre el desempeño empresarial, encontrando los siguientes hallazgos: Primero, que la calidad del producto es un determinante vital para la rentabilidad del negocio; Segundo, que las empresas que ofrecen productos y servicios

de calidad premium tienen una participación relevante en el mercado y fueron participantes tempranos en sus mercados; Tercero, desplegar una estrategia de mejora de la calidad en la empresa guía a un incremento en la participación en el mercado, pero al costo de una rentabilidad reducida a corto plazo y cuarto hallazgo, los productores de alta calidad pueden cobrar precios premium.

El contar con una adecuada gestión de la calidad de los procesos y productos puede generar una ventaja competitiva de diferenciación o externa, así como una ventaja competitiva de costes o interna por la reducción de gastos en un tiempo lejano (Miranda et al., 2012).

### **Calidad en las organizaciones de servicio**

Se hace necesario desarrollar en el presente artículo, el impacto de la calidad en las organizaciones de servicio debido a que como manifestaba uno de los primeros expertos en calidad (Deming, 1982) refiere que más del 50% de las personas, se encuentran empleadas en organizaciones de servicio, siendo así, para lograr un mejor nivel de vida de los ciudadanos, se debe incrementar la productividad y calidad del rubro servicios. A su vez Deming (1982) afirma:

La reacción del cliente a lo que él llama buen servicio o mal servicio es generalmente inmediata, mientras que la reacción a la calidad de un producto manufacturado puede surgir con retraso. Por tanto, hoy no se puede asegurar cómo calificará un cliente un producto o servicio dentro de un año o dentro de dos. La opinión del cliente puede variar con respecto al servicio y también con respecto al producto manufacturado. Pueden cambiar sus necesidades. En el mercado pueden aparecer servicios alternativos, al igual que productos manufacturados. Además, el servicio puede deteriorarse. Y el producto manufacturado puede poseer defectos latentes. (pp. 145-146)

Existen dos tipos de calidad dentro de cualquier sistema. La calidad del diseño hace referencia a los procedimientos o programas que aseguran que un producto o servicio sea vendible. La calidad de producción, alcanzar los resultados con la calidad prometida. Por

último, indicaba que el control de calidad trabaja sobre ambos tipos de calidad. No basta con identificar un error, es vital identificar la causa para construir un sistema que minimice los errores futuros (Deming, 1982).

Se infiere que otro gran aporte en referencia a la calidad en las organizaciones de servicios lo encontramos por parte de otro de los principales referentes de la calidad en el mundo, en este caso hablamos de Crosby (1987) el cual refiere, que el éxito de impartir sus programas de calidad por primera vez, en muchas empresas de servicio con un impacto positivo en su productividad, se debe a la planeación, trabajo duro; pero como componente vital, "el compromiso de la alta dirección".

Actualmente otros autores, también manifiestan su posición sobre la calidad en las organizaciones de servicio tales como Miranda et al. (2012) los cuales refieren:

Para el usuario es más difícil evaluar la calidad de los servicios que de los productos tangibles; posiblemente los criterios que se utilizan para evaluar la calidad de un servicio sean más difíciles de comprender. Los usuarios no solo valoran el resultado final que reciben, sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio. Por ello, en la evaluación de la calidad de un servicio, los únicos criterios que realmente son relevantes, son los que establecen los usuarios. Así pues, la calidad de servicio estará orientada a igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. En este sentido una definición común de calidad de servicio es aquella que define como el servicio que responde a las expectativas de los clientes, satisfaciendo sus necesidades y requerimientos. Esta definición tiene una clara orientación al cliente, pero, que sea el cliente quien decida que es de buena o mala calidad, no significa que siempre tenga razón, ni que pueda siempre expresar sus necesidades y deseos, lo que supone un grave problema a la hora de medir dicha calidad. (p. 241)

Por otra parte, también se tiene otras posiciones sobre la calidad en las organizaciones

de servicio tales como las de Evanz y Lindsay (2014) los cuales afirman:

Es probable que las organizaciones de servicios estuvieran unos 10 años detrás de la manufactura en la implementación de enfoques de calidad. Este rezago puede atribuirse al hecho de que la industria de servicios no ha encarado la misma competencia extranjera agresiva que enfrentó la manufactura. Otro factor es la excesiva rotación en los empleos en la industria de servicios, en la cual es común que se pague menos que en la de manufactura. El cambio constante de personal hace más difícil establecer una cultura para la calidad. Además, la naturaleza misma de la calidad es significativamente diferente en los servicios que en la manufactura. Sin embargo, no es posible sobrestimar la importancia de la calidad en los servicios. Ciertos estudios muestran que las compañías pueden aumentar sus ganancias en casi 100% al retener solo 5% más de sus clientes de lo que retienen sus competidores. Esta diferencia drástica se debe a que el costo de adquirir clientes nuevos es mucho más alto que los costos asociados con retener a los clientes. Las compañías con clientes antiguos leales – incluso con costos unitarios más altos y una participación más pequeña en el mercado – pueden superar en el aspecto financiero a los competidores cuya rotación de clientes es más alta. (p. 23)

### **Gestión de la calidad**

Uno de los gurús de la calidad Ishikawa (1986) afirma que el control de calidad es una forma innovadora de gestionar y revolucionar el modo de pensar de la dirección, visualizando en el enfoque de gestión de la calidad, un giro en el pensamiento de las organizaciones. Es una estrategia como un proceso, la cual no podría confundirse con un programa de calidad el cual tiene un inicio y un fin, entendiéndose a la gestión de la calidad como una filosofía directiva que supera iniciativas temporales. En el momento en que los principios de la Gestión de la Calidad se mimetizan con el trabajo de las

personas en todos los niveles de la empresa y la estrategia, los sistemas, la estructura y los procesos se alinean con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, será total el cambio cultural y organizativo que es parte de la Gestión de la Calidad moderna, la cual incide en la participación, la competitividad y la satisfacción como la comprensión de los errores y la relevancia de la medición. La Gestión de la Calidad no es solo un sistema de dirección que da criterios para administrar una organización y que debe fomentar una conducta en los trabajadores sino es una función de la dirección adicional, así como la gestión comercial, de operaciones, de innovación entre otros (Camisón et al., 2006).

Los importantes cambios que se han producido en el entorno competitivo durante los últimos años han llevado a las empresas a buscar soluciones para garantizar su supervivencia y crecimiento, respondiendo a las nuevas exigencias del mercado. Una de las respuestas que mejores resultados ha proporcionado es la implantación de una dirección basada en la calidad. Cada día son más las organizaciones que apuestan por la gestión de la calidad como factor generador de ventajas competitivas a largo plazo. (Miranda et al., 2012, p. 1)

Se deduce que la Gestión de la Calidad ha pasado por un proceso de evolución continua desde los primeros acercamientos a los conceptos de la calidad, en el cual se fue incrementando nuevas ideas y criterios que podrían mejorar el desempeño de las organizaciones y dejando para la historia algunos otros criterios que son considerados obsoletos para la aplicación de mejoras de procesos en la gestión actual de las empresas, las mismas que no dejan de enriquecer el tema, posteriormente pasaremos a tratar los diferentes enfoques que posee la Gestión de la Calidad.

### **Principales enfoques en la gestión de la calidad**

Al transcurrir el tiempo se fueron desarrollando diferentes enfoques de la calidad, los mismos que en la actualidad ya se pueden mapear y analizar:

- **Inspección:** Taylor (1911) refiere, el enfoque surge con la Revolución Industrial, en la cual existían personas encargadas de la inspección de la calidad, siendo los únicos responsables de la misma, esto era un trabajo diferenciado al de producción, provocando desmotivación en los trabajadores.
- **Control de la Calidad:** Shewhart (1939) refiere, que la variabilidad es propia de la producción industrial, pero puede ser controlada a través de técnicas estadísticas pues no se busca eliminarla, sino diferenciar entre variaciones especiales, aceptables o las que indiquen la presencia de algún fallo.

Se infiere que, como toda técnica estadística, depende del grado de fiabilidad solicitado para establecer un estándar de calidad aceptable, la misma que dé como resultado una frecuencia de muestreo, por tal motivo, no se podría asegurar una confianza absoluta en la eficacia del control.

- **Aseguramiento de la calidad:** Para uno de los primeros expertos que desarrolló el término Crosby (1987) afirma que “el significado es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer. Gente incluye a la alta dirección como a los niveles más bajos de la organización” (p. 11).
- **Gestión de la Calidad Total:** Deming (1982) refiere, el concepto de calidad total tiene su origen en Japón como un desarrollo del concepto de control de calidad (Producto) que permitió enfocarla entorno al cliente. La calidad adopta una dimensión total fundamentalmente por las ideas de Deming (1982) afirma, lo más importante es el cliente en la línea de producción. La calidad es tarea de todos. Entiende la empresa como una cadena de suministradores-clientes, siendo cliente toda persona que recibe el entregable y suministrador toda persona que lo emite. Juran (1951) refiere, que cada individuo controla parte o todo del proceso que también tiene un suministrador o cliente.

Se percibe que, para llegar al enfoque actual de Gestión de la Calidad, el mismo paso por una evolución de conceptos, métodos, orientaciones y objetivos entre otros, actualmente se

puede comprobar que algunas empresas aún utilizan enfoques anteriores al actual o en otros casos utilizan más de un solo enfoque para la gestión de sus empresas.

### **Modelos de gestión de calidad - Modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)**

Se percibe en la actualidad, que en algunas empresas privadas y públicas existe una tendencia por adoptar los modelos de Gestión de la Calidad, como referentes de su Gestión con el objetivo de buscar una mejor eficiencia y eficacia.

Las primeras iniciativas partieron de Japón y Estados Unidos, que cuajaron en la creación de dos famosos premios a la calidad empresarial, el Deming Prize en Japón (1951) y el Malcolm Baldrige National Quality Award en Estados Unidos (1987), a los cuales se ha sumado más tarde el European Quality Award (1992). La importancia de estos grandes premios, más allá del acto de reconocimiento, descansa en que los criterios que se han establecido como guía para las organizaciones candidatas han cuajado en modelos de referencia mundial para la implantación de la GCT. (Camisón et al., 2006, p. 24)

La existencia de los Modelos de Gestión de la Calidad, facilita de forma sistematizada y global el proceso de inserción al Sistema de Gestión de la Calidad en las empresas (Camisón et al., 2006).

El Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM):

Un marco reconocido a nivel mundial que apoya a las organizaciones en la gestión del cambio y la mejora del rendimiento, ha experimentado una serie de ciclos de mejora a lo largo de los años para asegurarse de que no solo siga siendo relevante, sino que continúe estableciendo la agenda de gestión para cualquier organización que desee a largo plazo, un futuro sostenible. La estructura del modelo EFQM se basa en la lógica simple pero poderosa de hacer tres preguntas:

- “¿Por qué” existe esta organización? ¿Qué propósito cumple? ¿Por qué esta estrategia en particular? (Dirección).
- “¿Cómo” piensa cumplir con su Propósito y su Estrategia? (Ejecución).
- “¿Qué” ha logrado realmente hasta la fecha? “¿Qué” pretende lograr mañana? (Resultados).

El "hilo conductor" del centro de la lógica del Modelo EFQM es la conexión entre el Propósito y la Estrategia de una organización y cómo se usa para ayudarla a Crear Valor Sostenible para sus partes interesadas más importantes y entregar resultados sobresalientes. En pocas palabras, el modelo EFQM ayudará a su organización a alcanzar el éxito al medir dónde se encuentra en el camino hacia la creación de valor sostenible. Le ayudará a comprender las brechas y las posibles soluciones disponibles, lo que le permitirá progresar y mejorar significativamente el rendimiento de su organización. (EFQM, 2019, p. 1)

Se infiere que el modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) a diferencia de los demás modelos de gestión, amplía la noción de calidad colocando mayor énfasis en el impacto que pueda llegar a tener en la sociedad a través de la implicancia de todos los grupos de interés. Este punto es de suma importancia para el presente artículo de revisión debido a que se busca mejorar a través de la aplicación de un Modelo de Gestión de Calidad, uno de los canales de atención que genera el mayor grado de insatisfacción entre los usuarios de una empresa del estado, la cual debe asegurar la prestación de servicios de calidad para toda la sociedad.

### **Reclamo**

Para algunos autores como Acosta (2012) refiere que el reclamo puede llegar a ser un estupendo regalo si es que la empresa sabe escuchar al usuario. Se infiere que para el caso del Perú existen organismos reguladores estatales en defensa del consumidor, los mismos que establecen las políticas en referencia a los reclamos de los usuarios.

Se infiere que el análisis de los mismos es de suma importancia pues nos sirve como un indicador de la calidad percibida por nuestros usuarios y si uno o más autores lo interpretan como “un regalo para la empresa”, podría manifestar según el presente artículo como un “costoso regalo” para la empresa.

### **CONCLUSIONES**

- La aplicación de las prácticas de Calidad en las organizaciones de servicio genera una ventaja competitiva ante las demás empresas del rubro, lo cual se puede reflejar en el incremento de las utilidades, mejoras constantes en los servicios y productos que ofrecen a sus usuarios, reconociendo que ellos son los más importantes en su línea de producción.
- Tal como indica Deming (1982) para obtener la calidad no basta con identificar un error, es vital identificar la causa para construir un sistema que minimice los errores futuros “Acción Preventiva”.
- La alta dirección juega un papel importante en la promoción y compromiso de las prácticas de calidad en la empresa, debiendo ser una función más desde su posición, lo que puede llegar a elevar sus niveles de productividad.
- La calidad de servicio estará orientada a igualar o sobrepasar las expectativas del cliente, cubriendo sus necesidades y requerimientos, respecto al servicio brindado por la empresa.
- La Gestión de la Calidad conlleva una transformación organizativa y cultural que se hace efectivo solo cuando se incorpora en las labores diarias de todos los trabajadores de la empresa en los diferentes niveles jerárquicos y se alinea la estructura, estrategia, procesos y los sistemas, con el objetivo de la satisfacción de los clientes.
- La Gestión de la Calidad realza la satisfacción, la competitividad y la participación, así como el entendimiento de la variación y la relevancia de medir a la empresa, teniendo en cuenta que, lo que no se mide, no se mejora.

- Los modelos de Gestión de Calidad incrementan la eficiencia y eficacia de las empresas, en particular el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) tiene como propósito, ayudar a las empresas a alcanzar el éxito al medir dónde se encuentra rumbo hacia la creación de valor sostenible y comprender las brechas e hipótesis de solución, lo que permitirá mejorar los servicios y productos que brinda el Banco de la Nación y a diferencia de los demás modelos de gestión existentes, amplía la noción de calidad colocando más énfasis en el impacto en la sociedad a través de la implicancia de todos los grupos de interés, factor importante en la influencia del grado de satisfacción de los clientes del Banco al usar los cajeros automáticos Multired.
- Si bien es cierto el reclamo se toma como una oportunidad de mejora, un feedback de información que nos brinda el cliente, para poder mejorar en el servicio ofrecido por la empresa, se debe tener en cuenta el costo que genera la atención del mismo y el impacto negativo en la experiencia del usuario al tener que registrar su insatisfacción por un servicio mal brindado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. M. (2012). *Gestión de Quejas y Reclamaciones*. Profit.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación, S. A.
- Crosby, P. (1987). *La Calidad No Cuesta*. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Deming, W. E. (1982). *La Salida de la Crisis*. Díaz de Santos, S.A.

- European Foundation Model for Quality Management (2019). *EFQM.org*. <https://shop.efqm.org/publications/the-efqm-model/>
- Evanz, J. y Lindsay, W. (2014). *Administración y Control de la Calidad*. Cengage Learning.
- Ishikawa, K. (1986). *Que es el Control Total de Calidad*. Grupo editorial Norma.
- Juran, J. M. (1951). *Manual de Control de Calidad*. McGraw-Hill.
- Miranda, F., Chamorro, A., y Rubio, S. (2012). *Introducción a la Gestión de la Calidad*.
- Naciones Unidas. (Noviembre de 2014). *Repositorio cepal org*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37223/1/S1420739\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37223/1/S1420739_es.pdf)
- Norma Internacional ISO 9000:2015. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. <http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO%209000-2015.pdf>
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la Real Academia Española*. <https://dle.rae.es/calidad>
- Rodríguez, J. A. (2014). Modelos de Calidad en la Gestión Pública. *Revista Nacional de administración*, 57.
- Schröder, P. (2016). *Nueva Gestión Pública: Aportes para un Buen Gobierno*. Fundación Friedrich Naumann.
- Shewhart, W. A. (1939). *Método estadístico desde el punto de vista del control de calidad*.
- Subg. Atención Centralizada de Reclamos-BN. (2019). *Informe Trimestral de Reclamos*. Banco de la Nación.
- Taylor, F. W. (1911). *Principios de la Administración Científica*. Herrero Hermanos, Sucesores, S. A.