

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Calidad del Sector Bancario Colombiano

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA
PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Carolina Acosta Bermúdez

José Alejandro Dueñas Betancourt

Alex Ronaldo Orellano Ascanio

Diego Felipe Robin Amaya

Asesor: Jorge Benzaquen de las Casas

Noviembre del 2016

Dedicatoria

A Dios quien rige nuestras vidas y que con su amor y entrega nos permite buscar y alcanzar nuestra realización personal.

A nuestras familias ya que gracias a ellos somos los que somos y siempre nos han apoyado, nos han dado las herramientas morales y físicas para hacer de nuestras vidas ejemplo para los demás.



Agradecimientos

Gracias a Dios por permitirnos tener esta oportunidad académica y por proveernos de los recursos necesarios para culminar nuestros estudios de la mejor manera.

Gracias a Centrum y EADA, por proveernos de las herramientas académicas e intelectuales para realizar este proyecto de grado y lograr culminar satisfactoriamente nuestros estudios.

Gracias a los profesores Benzaquen y Guevara por su paciencia, guía y tutoría durante la elaboración de esta investigación.

Gracias a nuestros compañeros por su colaboración y camaradería.



Tabla de contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Lista de tablas	ix
Lista de Figuras	x
Resumen Ejecutivo	xi
Abstract	xii
Capítulo I. Introducción	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Definición del problema	2
1.3. Propósito de la investigación	3
1.3.1. Objetivo	3
1.3.2. Preguntas de investigación	3
1.4. Importancia de la investigación	3
1.5. Naturaleza de la investigación	3
1.6. Limitaciones	4
1.7. Delimitaciones	4

1.8. Resumen	4
Capítulo II. Revisión de literatura	6
2.1. Calidad	6
2.1.1. Sistemas de gestión de calidad.	8
2.1.1.1. Administración de la calidad total (TQM).	9
2.1.1.2. ISO 9000.	11
2.2. Calidad del sector bancario en el mundo	15
2.3. Calidad en Colombia.....	20
2.4. Calidad del sector bancario en Colombia	23
2.5. Análisis interno del sector bancario (AMOFHIT)	29
2.5.1. Administración y gerencia.	29
2.5.2. Marketing y ventas.	31
2.5.2.1 Producto	31
2.5.2.2 Precio.....	32
2.5.2.3 Plaza	32
2.5.2.4 Promoción	32
2.5.3. Operaciones, logística e infraestructura.	33

2.5.4. Finanzas y contabilidad.....	35
2.5.5. Recursos humanos.....	38
2.5.6. Sistemas de información y comunicaciones.....	39
2.5.7. Tecnología e investigación y desarrollo.....	40
2.5.8. Calidad	42
2.6. Resumen	42
2.7. Conclusiones	44
Capítulo III. Metodología.....	46
3.1 Diseño de la investigación.....	46
3.2. Población y selección de la muestra.....	46
3.3. Procedimiento de recolección de datos.....	48
3.4. Instrumento.....	49
3.5. Validez y confiabilidad.....	50
3.6. Análisis e interpretación de datos	51
3.7. Resumen	52
Capítulo IV. Análisis de los resultados.....	53
4.1. Perfil de informantes.....	53

4.2. Análisis descriptivos	54
4.3. Nivel de cumplimiento de los factores del TQM	55
4.3.1 Factor Alta Gerencia (X_1)	55
4.3.2 Factor Planeamiento de la Calidad (X_2)	57
4.3.3 Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad (X_3)	58
4.3.4 Factor Diseño del Producto (X_4)	59
4.3.5 Factor Gestión de la Calidad del Proveedor (X_5).....	60
4.3.6 Factor Control y Mejoramiento del Proceso (X_6)	61
4.3.7 Factor Educación y Entrenamiento (X_7)	62
4.3.8 Factor Círculos de Calidad (X_8).....	63
4.3.9 Factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X_9).....	64
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	66
5.1. Conclusiones	66
5.2. Recomendaciones	69
5.3. Contribuciones Prácticas y Teóricas	70
5.4. Líneas de investigación futura	71
Referencias	72

Apéndices	78
Apéndice A	78
Tabla A1 Cálculo del tamaño de la muestra	78
Apéndice B	80
Apéndice C	83
Apéndice D	85
Apéndice E	86
Número de sucursales de cada banco que respondieron la encuesta.	86
Apéndice F	87
Perfil de informantes	87

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Los nueve factores del TQM</i>	11
Tabla 2. <i>Distribución empleo en el sector bancario colombiano</i>	41
Tabla 3. <i>Muestra estratificada sector bancario colombiano.</i>	48
Tabla 4. <i>Cálculo del Alfa de Cronbach para factores del TQM</i>	51
Tabla 5. <i>Resultados de la encuesta</i>	83
Tabla 6. <i>Promedios obtenidos por variable</i>	85



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo de nueve factores TQM en la empresa.	10
<i>Figura 2.</i> Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.	16
<i>Figura 3.</i> Indicadores del sector bancario.	36
<i>Figura 4.</i> Contribución a la variación del activo bancario.....	37
<i>Figura 5.</i> Indicador de cantidad de cartera por mora.	38
<i>Figura 6.</i> ROA y ROE del sector bancario.	39
<i>Figura 7.</i> Participación sector en política de formación..	40
<i>Figura 8.</i> Factores del TQM en el sector bancario colombiano.....	55
<i>Figura 9.</i> Factores del TQM en el sector bancario colombiano.....	56
<i>Figura 10.</i> Nivel de cumplimiento del factor Planeamiento de la calidad.....	57
<i>Figura 11.</i> Nivel de cumplimiento del factor Auditoría y Evaluación de la Calidad.	58
<i>Figura 12.</i> Nivel de cumplimiento del factor Diseño del Producto 59	59
<i>Figura 13.</i> Nivel de cumplimiento del factor Gestión de la Calidad del Proveedor.....	61
<i>Figura 14.</i> Nivel de cumplimiento del factor Control y Mejoramiento de Procesos.....	61
<i>Figura 15.</i> Nivel de cumplimiento del factor Educación y Entrenamiento.	62
<i>Figura 16.</i> Nivel de cumplimiento del factor Círculos de Calidad.....	64
<i>Figura 17.</i> Nivel de cumplimiento del factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.	65

Resumen Ejecutivo

El sector bancario en Colombia es indispensable para el crecimiento económico del país ya que proporciona los recursos de capital para que el resto de industrias puedan atender la demanda de sus productos y servicios. Esta relevancia ha convertido al sector en uno de los más regulados lo cual implica que sus procesos son estandarizados y deben cumplir con protocolos internacionales para garantizar su adecuado funcionamiento y la protección de los recursos del público.

Lo anterior, sumado a la amplia oferta de entidades bancarias en el país, ha hecho que uno de los factores de diferenciación más importantes y más usados en la industria sea aumentar los niveles de calidad de sus productos y de los servicios que ofrecen. Se ha comprobado que los bancos que se enfocan en estos aspectos son más competitivos y presentan una mayor rentabilidad.

La búsqueda constante de mejoras en la calidad ha llevado a que la mayoría de bancos del país encuentren en la implementación de herramientas de Total Quality Management TQM mecanismos eficientes para mejorar la satisfacción de sus clientes. La implementación de TQM se basa en nueve factores de éxito: alta gerencia, planeamiento de la calidad, auditoría y evaluación de la calidad, diseño del producto, gestión de la calidad del proveedor, control y mejoramiento del proceso, educación y entrenamiento, círculos de calidad y enfoque hacia la satisfacción del cliente.

La presente investigación tuvo como objetivo describir el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el sector bancario colombiano. La investigación se instrumentó por medio del envío de encuestas a 937 sucursales de los 21 bancos del país de las cuales se recibieron 196 contestadas. Esto arrojó un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 7%.

Abstract

Colombia's banking sector is essential to the economic growth of the country as it provides the capital resources required for other industries to meet the demand for their products and services. This relevance has made the sector one of the most regulated implying that its processes are standardized and comply with international protocols to ensure proper operation and protection of public resources.

This, coupled with the wide range of banks in the country, has made that the most important and used differentiation factor in industry is increasing the quality level of its products and services. It has been found that banks that focus on these aspects are more competitive and have greater profitability. The constant search for quality improvements has led the majority of banks in the country to find, in the implementation of TQM tools, efficient mechanisms to improve customer satisfaction.

The implementation of TQM is based on nine success factors: senior Management, quality Planning, audit and Assessment of Quality, product design, supplier's quality management, process control and improvement, education and training quality circles and focus on customer satisfaction. The main purpose of this research is to describe the compliance in the Colombian banking sector with respect to the nine success factors mentioned above. The research was implemented through surveys sent to 937 branches of 21 banks in the country of which 196 were answered. This yielded a confidence level of 95% and a margin of error of 7%.

The research was conducted under a transactional descriptive design scope with quantitative approach. The results of this study are relevant not only to know the current state of quality in banking sector, but also to make recommendations at sectoral level in order to maintain and improve competitiveness and productivity of banking in Colombia.

Capítulo I. Introducción

1.1. Antecedentes

Aunque el tema de la calidad en Colombia ha tenido un fuerte desarrollo desde la década de los ochenta, no existen aún trabajos de investigación donde se profundice en la implementación de los sistemas de gestión de calidad para los diferentes sectores de la economía del país lo que ha traído consigo el desconocimiento de los efectos de la calidad en el desempeño y la sostenibilidad empresarial.

Sin embargo, en los últimos años se han venido implementando y ejecutando de manera sistémica, investigaciones sobre el tema de la calidad a nivel empresarial. Según Mendéz (2004), una investigación realizada para evaluar la implementación de la calidad total en tres empresas del sector de autopartes en Bogotá, identificó que la aplicación del enfoque de calidad total permite asegurar resultados favorables en cuanto a los productos y servicios así como en los procesos administrativos y operativos; igualmente la posición competitiva de las empresas se ve beneficiada bajo un sistema de calidad de total.

Asimismo una investigación exploratoria realizada en el 2010, destaca los efectos positivos de las prácticas de gestión de calidad en los resultados de empresas de diferentes sectores económicos que han ganado el premio nacional de la calidad (Ortiz & Galvis, 2010), establecido en 1975 en Colombia.

A principios de la década de 2010 se realizó un estudio para evaluar la implementación de sistemas de gestión de calidad como factor de cambio organizacional en el sector público colombiano, el cual permitió identificar elementos comunes entre los modelos de gestión de cambio y los modelos de gestión de calidad encontrando que estos últimos facilitan cambios organizados y estables en las empresas públicas (Sáenz & Serrano, 2012).

Por otra parte, se han presentado propuestas para la implementación de sistemas de gestión de la calidad en entidades específicas tanto del sector financiero como de otros sectores,

así como estudios con enfoque país, como es el caso de aquellos realizados por Benzaquen, en cuanto a la calidad en las empresas peruanas y el impacto de los sistemas de gestión de calidad ISO 9001 en el nivel de implementación de TQM, también en el caso peruano.

En relación con el sector bancario en algunos países como México y España se han realizado estudios concretos enfocados a verificar los beneficios de la calidad total aplicada al quehacer del sector y a realizar una validación de la influencia de los sistemas de gestión de calidad en la percepción de los clientes y usuarios respecto a la calidad de los servicios financieros que presta el sector. No obstante, al revisar el caso colombiano, aunque el sector bancario ha hecho énfasis en la implementación de sistemas de gestión de calidad más por el tema de competitividad y participación en el mercado no se ha enfocado en analizar los beneficios de implementación del TQM como herramienta de sostenibilidad y crecimiento dentro de la economía.

1.2. Definición del problema

A nivel país, el escaso establecimiento de los niveles y el cumplimiento de estándares mínimos de calidad en algunos sectores ponen en evidencia el riesgo de que se reduzca la competitividad de las empresas del país. El sector bancario no se escapa de esta situación y las entidades nacionales han tenido que fortalecer la gestión de sus procesos implementando sistemas de gestión de calidad ante la entrada de competidores extranjeros que cuentan con estrategias claras en gestión total de la calidad.

Para responder a los cambios que ha tenido el sector en tal aspecto y lograr mantener su competitividad y productividad, se hace relevante describir el estado actual del mismo en lo relacionado con la implementación de sistemas de gestión de la calidad, para lo cual se tomó como base la medición del nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito de la Administración de Calidad Total (TQM), propuestos y denominados así por Benzaquen (2013).

1.3. Propósito de la investigación

1.3.1. Objetivo.

Describir el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el sector bancario colombiano.

1.3.2. Preguntas de investigación.

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el sector bancario colombiano?

1.4. Importancia de la investigación

La investigación de la calidad en el sector bancario colombiano permitirá describir el grado de cumplimiento de los factores de éxito de calidad TQM considerados en el estudio y su relación con los sistemas de gestión de calidad adoptados en el sector; del mismo modo, servirá como herramienta para detectar y proponer acciones de mejora a nivel sectorial en los diferentes factores analizados en aras de mantener y mejorar el desempeño del sector bancario en un entorno cambiante y cada vez más exigente. La relevancia del estudio en dicho sentido es significativa, dada la escasez de documentos e investigaciones previas de similares características, específicamente en este sector de la economía colombiana.

1.5. Naturaleza de la investigación

La naturaleza de la investigación está determinada por su diseño no experimental, transeccional y descriptivo, ya que se pretende medir un conjunto de variables en una muestra determinada en su entorno real, en un momento específico del tiempo, con el objeto de describir o señalar básicamente su estado o nivel de cumplimiento en ese único momento. Así mismo, la investigación tiene un enfoque cuantitativo, por cuanto la recolección de información y datos se desarrolló mediante la aplicación de encuestas, cuyas respuestas han sido tabuladas y analizadas mediante métodos cuantitativos (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

1.6. Limitaciones

El trabajo de investigación presentó las siguientes limitaciones, a saber: (a) difícil acceso a base de datos de las entidades bancarias, (b) la subjetividad en las respuestas, debido a que lo que se mide es la percepción del encuestado respecto al nivel de cumplimiento de cada uno de los factores, (c) debido al bajo índice de encuestas contestadas, no fue posible aplicar de manera estricta la estratificación de la muestra analizada y (d) ausencia de estudios previos sobre la calidad en el sector bancario colombiano y (e) actualización de la data.

1.7. Delimitaciones

El estudio se realizó en los 21 bancos del sector, aplicado a una muestra de sucursales a nivel nacional. La aplicación de las encuestas se llevó a cabo en el periodo comprendido entre mayo y agosto del año 2014.

1.8. Resumen

Son pocos los trabajos de investigación realizados en relación con la calidad en el sector bancario y específicamente en el caso de Colombia aparentemente no existe ninguno suficientemente profundo como para verificar el desempeño del sector en el entorno cambiante en el que hoy debe desenvolverse, donde la competencia ha aumentado y los clientes son cada vez más exigentes.

Con dichos antecedentes, cobra importancia el desarrollo de este trabajo de investigación cuyo objetivo fue describir el nivel de cumplimiento de los nueve factores del TQM en el sector bancario colombiano, tomando como marco teórico el planteamiento del profesor Jorge Benzaquen en estudios previos realizados en el caso de las empresas peruanas.

La investigación se realizó bajo un diseño transeccional de alcance descriptivo con enfoque cuantitativo aplicado a una muestra de sucursales de los bancos del sector a nivel nacional, encontrando limitaciones como el acceso a las bases de datos, la subjetividad y el bajo índice de respuesta.

Sin embargo, los resultados de este trabajo resultan pertinentes no solo para conocer el estado actual de la calidad en el sector bancario colombiano, sino también para realizar recomendaciones a nivel sectorial en aras de mantener y mejorar la competitividad y productividad de la banca en Colombia.



Capítulo II. Revisión de literatura

2.1. Calidad

Para comprender el concepto de calidad es conveniente analizar su evolución en las diferentes etapas de su historia. Según Miranda, Chamorro y Rubio (2007) en las primeras civilizaciones como la antigua Babilonia y los fenicios ya se vislumbraba una preocupación por la calidad, en tanto que eran castigados los errores cometidos por los obreros en la construcción de edificaciones o en la producción de bienes. En el antiguo Egipto existían los inspectores de calidad que verificaban las dimensiones adecuadas en la construcción de grandes obras. Luego en la época medieval los artesanos captaban en sus talleres las quejas de sus clientes y realizaban los ajustes necesarios en sus procesos y con el tiempo fueron estableciendo especificaciones tanto para los materiales que utilizaban como para los procesos y productos que elaboraban. En el siglo XVIII se implementaron máquinas especiales y procedimientos orientados a disminuir la variabilidad de los procesos productivos.

Con la revolución Industrial empezaron a tecnificarse los procesos productivos de fabricación en serie, por lo cual había personas que fabricaban los productos y otros que controlaban su calidad. Paulatinamente se crearon departamentos de calidad que asumieron la responsabilidad de garantizar la producción bajo los estándares definidos. Ya en la década de 1920 se incorporó el control estadístico de la calidad que iba más allá de la inspección, buscando identificar y eliminar las causas de los defectos en la producción.

Dicho concepto se vio reforzado durante la segunda guerra mundial mediante el desarrollo de una serie de estándares que aún se utilizan. Finalizada la Segunda Guerra Mundial, en Japón se inició una total revolución de la calidad mediante la reconstrucción del tejido industrial para superar su fama de vender artículos baratos y de baja calidad. Ingenieros japoneses empezaron a profundizar en el control estadístico de la calidad y trasladaron sus beneficios a diferentes empresas locales (Miranda, et al., 2007).

Como lo expresaron Miranda, et al. (2007), el sector empresarial de Japón se interesó por este tema iniciando un fuerte movimiento para conocer la gestión de calidad de empresas extranjeras y asesorarse de expertos norteamericanos como el profesor Edward Deming y el doctor Joseph Juran para implementar con éxito el control de calidad total en Japón. Con todo esto, las empresas japonesas comenzaron a orientarse hacia la mejora continua (*kaizen*), gestión de la calidad y al involucramiento de la alta dirección para su implementación. En la década de 1960 aparecen los círculos de calidad introducidos con gran éxito en la industria japonesa por Kaouru Ishikawa como una herramienta participativa de gestión. (Palom, 1991).

Los círculos de calidad son pequeños grupos de empleados del mismo nivel jerárquico, que realizan una tarea idéntica o similar en un área de trabajo común; por tanto, proceden de la misma área funcional, y dependen del mismo supervisor. Sus miembros se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionadas con su trabajo, recomendar soluciones, presentarlas a la dirección, y si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implementación (Camisón, Cruz & González, 2006, p. 1160).

Posteriormente se desarrollaron sistemas de gestión de calidad, sobre los cuales se profundizará más adelante en este capítulo. Según el diccionario de la Real Academia Española (2014) el concepto de calidad se refiere a “una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” o a la “adecuación de un producto o servicio a las características especificadas”; mientras que en la Norma ISO 9001:2008, la calidad hace referencia al nivel de cumplimiento que presenta un grupo de características con respecto a los requisitos establecidos; es decir, que en términos prácticos la calidad sería el grado en que un bien o servicio cumple con las necesidades o expectativas de los clientes.

Según Deming, citado por Rodríguez (2014) “calidad es satisfacción del cliente”. Y para Ishikawa, también citado por Rodríguez (2014), “la calidad significa desarrollar, diseñar,

manufacturar y vender un producto de acuerdo con los requerimientos y necesidades de los consumidores”. Juran, citado por Benzaquen (2013), definió calidad como aptitud de uso y exigencias del cliente, en tanto que Crosby, también citado por Benzaquen (2013) veía la calidad como una consecuencia de prevenir la ocurrencia de defectos y cumplir cabalmente los requisitos.

Adicionalmente, se pueden encontrar en la literatura diversas definiciones de calidad que apuntan en similares direcciones a las ya descritas. Incluso algunos autores consideran que es un concepto que no se puede definir pero que es entendido por la mayoría de las personas. Sin lugar a dudas la calidad se ha convertido en un tema de estudio que cada día se complementa con nuevas teorías y conceptos. Bajo este precepto a continuación se presentan dos enfoques de sistemas de gestión de calidad: administración de la calidad total (TQM) y la aplicación de las normas ISO en la protocolización y estandarización de la calidad.

2.1.1. Sistemas de gestión de calidad.

Camisión, et al. (2006) afirmaron que la gestión de la calidad es una mezcla de principios, prácticas y técnicas que la convierten por una parte, en una filosofía de dirección enfocada a la satisfacción de los objetivos de los grupos de interés y la creación de valor que estructurada bajo principios adecuados, puede tornarse en una verdadera estrategia empresarial; y por otra parte, es un área de especialización directiva y técnica que si bien se maneja como una función organizacional más, debe enriquecer su herramental con habilidades de liderazgo, promover el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, gestionar el cambio y las innovaciones; todo esto orientado a la búsqueda permanente de la excelencia (2006, p. 69), reuniendo así diferentes enfoques en la definición.

Los sistemas de gestión de calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción de los clientes. Puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con el objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras

partes interesadas. Genera confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente. Dentro de estos sistemas de gestión de calidad nos enfocaremos en gestión de la calidad total (TQM) y la implementación de la norma ISO 9000.

2.1.1.1. Administración de la calidad total (TQM).

Según lo descrito por Evans, como se citó en Camisón, et al. (2006), calidad total es un sistema de dirección enfocado en las personas que busca el continuo incremento de la satisfacción del consumidor a un coste real continuamente menor. Calidad total es un enfoque sistémico completo, no un área o un programa aislado, y una parte integral de la estrategia de alto nivel; trabaja horizontalmente cruzando funciones y departamentos, implica a todos los empleados desde la cima hasta la base, y se extiende hacia atrás y hacia adelante para incluir la cadena de proveedores y clientes. Calidad total acentúa el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como claves para el éxito organizativo.

Para Cuatrecasas (2005, p. 22), el TQM es una filosofía revolucionaria de gestión que busca alcanzar la plena satisfacción no solo de las necesidades sino de las expectativas de los clientes, así como encontrar y desarrollar ventajas competitivas, mediante un concepto de calidad que engloba todas las instancias, productos, procesos, personas y demás recursos disponibles en la organización, con un liderazgo activo de la alta gerencia.

Cuatrecasas declaró (2005, p. 36) que la gestión de la calidad total se basa en el manejo adecuado de recursos materiales y humanos sumado a una correcta organización, en cuanto a cuatro pilares o aspectos fundamentales: a) ajustarse a los requisitos del consumidor, b) eliminar totalmente los desperdicios, c) mejora continua y d) total participación de todo el personal de la organización, en pro de hacer efectivo el cumplimiento de los tres pilares anteriores.

Según Benzaquen (2013) la administración de calidad total surge de la integración de los estilos de calidad implementados por Deming, Juran y Crosby. La implementación de TQM se

basa en nueve factores de éxito:

- Alta gerencia,
- Planeamiento de la calidad,
- Auditoría y evaluación de la calidad,
- Diseño del producto,
- Gestión de la calidad del proveedor,
- Control y mejoramiento del proceso,
- Educación y entrenamiento,
- Círculos de la calidad,
- Enfoque hacia la satisfacción del cliente.

En la Figura 1, se presentan los factores agrupados en cuatro bloques principales de la Organización, donde los cuatro primeros se constituyen el marco estratégico dentro del modelo, mientras que el control y mejoramiento, la educación y entrenamiento y los círculos de calidad se enfocan en la administración de los procesos; los dos factores restantes hacen referencia a los grupo de interés externos. En la Tabla 1 se hace una breve descripción de los mismos, en relación con la información presentada en la revisión de la literatura. Estos factores fueron obtenidos a partir de *focus group* con expertos en el tema de gestión de calidad con el objetivo de adaptarlos al ámbito latinoamericano (Benzaquen, 2013).

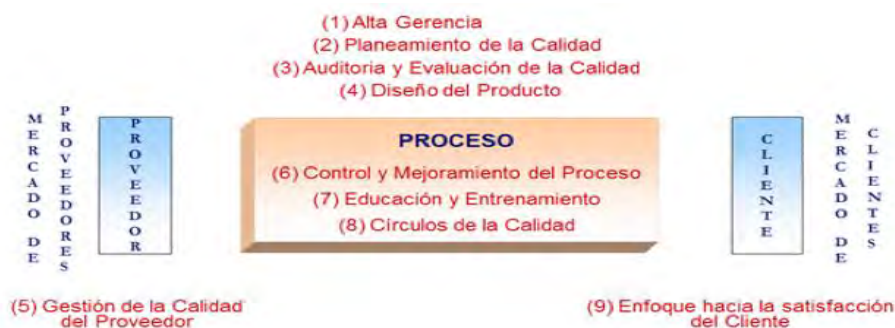


Figura 1. Modelo de nueve factores TQM en la empresa.

Tomado de “Calidad en las empresas latinoamericanas”. (G.University, Ed) Globalización, Competitividad y Gobernabilidad., 7 (1), 41-59. (Benzaquen de Las Casas, 2013).

Tabla 1

Los nueve factores del TQM

Bloque	Factor	Descripción
	Alta Gerencia	Contribuye a la gestión de la calidad comprometiendo a la institución a alcanzar sus objetivos
Alta Gerencia	Planeamiento de la Calidad	Analiza si se tienen metas específicas y detalladas sobre la gestión de la calidad
	Auditoría y Evaluación de la Calidad	Seguimiento de las metas de gestión de calidad
	Diseño del Producto	Adopción de la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno
Proveedores	Gestión de la Calidad del Proveedor	Mide el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y como repercuten en los bienes o servicios que ofrecen
	Control y Mejoramiento del Proceso	Verifica si el proceso operativo satisface los requerimientos de los clientes y si las instalaciones y el equipo operativo funcionan de forma adecuada
Gestión de Procesos	Educación y Entrenamiento	Mide la capacitación, entrenamiento, proporción de herramientas de gestión de calidad y el grado de compromiso de los trabajadores con el sistema de calidad
	Círculos de la Calidad	Diálogo en la empresa, trabajo en equipo y mide la frecuencia de realización y su impacto sobre el desempeño de la organización
Clientes		Medir el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos, a su vez mide la forma en que se captan dichas necesidades
	Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	

Nota: Adaptado de la ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú, por J. Benzaquen , Globalización, competitividad y Gobernabilidad “ Vol 8, num 1, pp 67-87

2.1.1.2. ISO 9000.

Tal como lo describe el Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa ILCE (s.f.), durante la Segunda Guerra Mundial surgió la necesidad de estandarizar y controlar los procesos productivos, iniciando la normalización en el Reino Unido, básicamente en los procesos de fabricación. Esta tendencia se vio fortalecida por la aparición de herramientas para el control estadístico aportadas por los trabajos de personas como W. Pareto y W. Shewart, de manera que en ese momento la calidad tenía un enfoque de

conformidad en la medida en que se buscaba la consistencia de los resultados con base en especificaciones determinadas.

A finales de los años 50 ya se vislumbraba un enfoque mayor hacia la inspección para asegurar la calidad, con lo que Estados Unidos comenzó a desarrollar su propia norma para la industria militar bajo el esquema denominado Requerimientos del Programa de Calidad, con la denominación MIL-Q-9858, que se refería a los requisitos a cumplir por parte de los proveedores. Posteriormente se estableció la MIL-I-45208, que hacía referencia a los procedimientos de inspección. Estas normas fueron adoptadas en todo el territorio estadounidense.

Gradualmente esta necesidad de normalización se fue extendiendo a otros sectores como el nuclear, a través de la NASA, que comenzó a ver el aseguramiento de la calidad como el resultado del funcionamiento de sistemas y procesos, y no solo de labores de inspección. Luego se involucró el sector energético con la adopción de las especificaciones AQAP (Allied Quality Assurance Procedures), con lo cual, para la década de 1970, ya todo Norteamérica y Europa, tenían implementadas especificaciones y normas para el aseguramiento de la calidad.

Fue una época marcada por los debates profundos en relación con la calidad y la normalización del aseguramiento de la calidad, lo que se materializó en 1974 con la norma BS 5179 y después de muchas discusiones y debates, finalmente, en 1979 se publicó la norma BS 5750, precursora de la ISO 9000, siendo adoptada por muchos países, excepto Estados Unidos, con un enfoque muy marcado hacia el control, mas no hacia la mejora.

En el Reino Unido se siguió promoviendo el uso y masificación de la implementación de las normas, trabajando en colaboración con el gobierno para desarrollar el esquema de certificación y convertir la normalización de los procesos en un requisito contractual, de modo que hacia final de los 80, apareció la Organización Internacional para la Normalización (ISO) como una confederación de países con base en Suiza y con la función de promover estándares

para bienes y servicios. La norma BS 5750 se convirtió en la ISO 9000 para facilitar el comercio a nivel global y está basada en ocho principios fundamentales descritos en la norma.

De acuerdo con Publicaciones Inspira (2012), la familia de las normas ISO 9000 ha sufrido cambios a lo largo del tiempo, producto de las transformaciones en el concepto de calidad y en el enfoque de las actividades relacionadas con el tema. De hecho, en 1987, cuando la norma ISO 9000 se implementó, se plantearon tres modelos de sistemas que variaban según las operaciones de cada empresa. Así las cosas, existían las siguientes tres normas certificables que funcionaban según la actividad de la organización a certificar:

- ISO 9001, se refería al aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.
- ISO 9002, era el modelo de aseguramiento de calidad para empresas de producción, instalación y servicio.
- ISO 9003, consistía en el modelo de aseguramiento de la calidad en actividades de inspección y prueba.

La más completa de las tres, era la ISO 9001 ya que tenía un mayor alcance.

Adicionalmente se incorporó la norma ISO 9000, no certificable, que se refiere al vocabulario y la generalidad de los sistemas de aseguramiento.

La familia de normas se revisó en 1994 sin sufrir cambios profundos pero en el año 2000 se actualizó la versión a ISO 9000:2000 enfocándose ya no en el aseguramiento, sino en la gestión de la calidad, en busca de efectividad y mejoramiento en el desempeño. Esta norma contemplaba un único modelo, aboliendo las normas ISO 9002 e ISO 9003.

En 2008 se realizó una nueva revisión que arrojó como resultado la norma ISO 9001:2008, en la que no hubo cambios radicales sino que se incluyeron aclaraciones relativas a varios requisitos y se incorporaron algunos cambios buscando facilitar la consistencia con la norma de gestión ambiental (ISO 14001:2004) y la implementación de sistemas de gestión

integrales. Como lo describe Bulltek Ltd., en su página web, en el año 2015 se ha realizado una nueva revisión de la norma ISO 9001 y las variaciones incorporadas continuarán reforzando y facilitando su integración con normas y sistemas de gestión en otras áreas.

Como lo describe la norma ISO 9000:2005, la familia de normas ISO 9000 se ha elaborado para asistir a las organizaciones en la implementación y operación de los sistemas de gestión de la calidad. A continuación se explica en forma general el contenido de cada una de las normas que conforman la familia ISO 9000:

- ISO 9000: describe los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad y especifica la terminología para dichos sistemas.
- ISO 9001: especifica los requisitos para los sistemas de gestión de calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación para aumentar la satisfacción del cliente.
- ISO 9004: proporciona directrices que consideran la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de calidad. El objetivo de esta norma es mejorar el desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.
- ISO 19011: proporciona orientación relativa a las auditorías del sistema de gestión de calidad y ambiental.

A continuación se describen ocho principios de gestión que pueden ser utilizados con el fin de mejorar la calidad de la organización según lo explica el comité de miembros (ISO 9000, 2005)

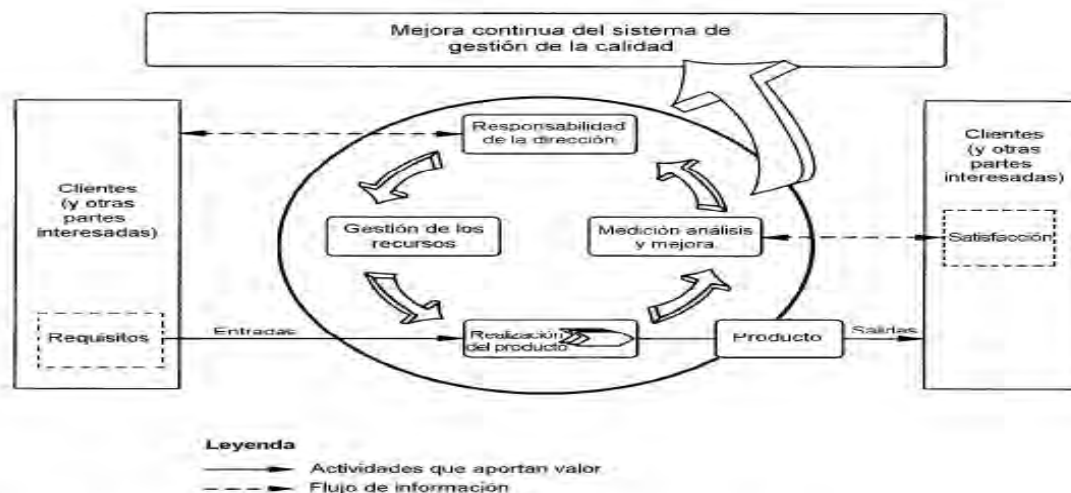
- Enfoque al cliente: comprender las necesidades actuales y futuras del cliente.
- Liderazgo: los líderes de la organización deben propender por un ambiente que involucre al personal en el logro de los objetivos de la misma.

- Participación del personal: el total compromiso de personal posibilita que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque basado en procesos: busca resultados basados en la dirección de actividades y recursos como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión: para identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en busca de sus objetivos.
- Mejora continua: objetivo permanente de la organización.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: uso del análisis de datos de información para la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: creación de valor gracias a una buena relación con los proveedores.

En la Figura 2 se muestra el modelo del sistema de gestión de calidad basado en procesos bajo la familia de normas ISO 9000. En este modelo se identifica la importancia que tienen las partes involucradas para proporcionar elementos de entrada a la organización. Se basa en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar). El seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas requiere la evaluación de la información relativa a su percepción respecto al alcance en el cumplimiento sus necesidades y expectativas.

2.2. Calidad del sector bancario en el mundo

La banca a nivel mundial ha tenido que afrontar un proceso de evolución constante, desde sus orígenes como medios de intercambio de commodities y monedas, a desarrollar posteriormente esquemas de empréstitos y complejas figuras financieras para solventar las necesidades planteadas por los clientes.



NOTA Las indicaciones entre paréntesis no son aplicables a la Norma ISO 9001.

Figura 2. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos. Tomado de Norma Internacional ISO 9000

Según Selvaraj (2009), la evolución de la banca se enmarca en el esquema de liberalización global de los sistemas financieros y la globalización de los mercados. Situación que ha generado feroz competencia en el sector bancario internacional, fomentando un rol más activo de la industria frente a las necesidades de los clientes y los procesos de calidad que brinden un mayor grado de competitividad.

Según Cowling & Newman (1995), los bancos pueden ser más fuertes y efectivos solo si se preocupan por mejorar la calidad y brindar un mejor servicio al cliente. La opinión de estos dos autores invita a reflexionar sobre la preocupación que de los bancos dentro de un contexto globalizado por cuanto deben tener esquemas de costos y calidad asociados a ofrecer un servicio de calidad óptimo para los clientes que a su vez repercute en mejores resultados financieros para la entidad bancaria.

Sin lugar a dudas, la calidad también se ha asociado a las experiencias históricas de la banca en el mundo y el marco regulatorio que ha surgido basado en sus antecedentes. El mayor referente en regulación y supervisión de la banca, son los acuerdos de Basilea; según López (s.f.), el primero de ellos firmado en 1988 estableció un capital mínimo frente al posible nivel de riesgo y la tranquilidad del cliente, el segundo, Basilea II, estableció tres pilares fundamentales: (a) los requisitos mínimos de capital, aspecto en el cual se toman en cuenta los riesgos de mercado y

operacionales; (b) el proceso de supervisión de la gestión de los fondos propios, lo cual implica que las entidades financieras deben tener suficiente capital para asumir los riesgos propios para lo cual los supervisores del mercado definirán los grados de solvencia de las entidades según su criterio; y (c) una invitación a ser cauteloso permanentemente.

El Bank for International Settlements, al igual que López, resume Basilea III en tres pilares: (a) cobertura del riesgo, enfocado a productos como titularizaciones, carteras de negociación, riesgo de crédito de contraparte y exposiciones bancarias frente a entidades de contrapartida centrales; igualmente provee un coeficiente de apalancamiento para contener el riesgo, (b) gestión de riesgo y supervisión, lo cual se refiere a actividades de buen gobierno y gestión y (c) disciplina de mercado, con base en lo cual se exige a las entidades financieras explicación pormenorizada del cálculo de su capital regulador. La normatividad internacional ha dirigido a la banca mundial a regirse por los mismos parámetros regulatorios los cuales son una aproximación a sistemas de calidad y confianza para los clientes. Como consecuencia de esto, los bancos rigen inicialmente sus esquemas de calidad bajo el marco regulatorio internacional brindando cierta estandarización a los sistemas de calidad y riesgo. Esta estandarización trae consigo un proceso de innovación en pro de ser más competitivo dentro de un mercado relativamente estandarizado y necesitado de captar y mantener relaciones de largo plazo con los clientes.

En la actualidad los clientes tienen un amplio rango de proveedores de servicios bancarios y ellos optarán por aquellos que les brinden las mejores condiciones de calidad, fiabilidad y rentabilidad. De esta competencia, los bancos han tenido que desarrollar estrategias orientadas a mejorar niveles de calidad y atraer nuevos clientes, ofreciendo servicios financieros que excedan las expectativas de servicio de los clientes.

La evolución del TQM juega un rol importante en el sistema de calidad bancario mundial, ya que provee un sistema de calidad efectivo para atención de clientes. En el sector bancario esto

se ve reflejado en criterios de competitividad dependiendo el grado de profundización de TQM que sea implantado en la organización. La dinámica globalizada de la banca genera esquemas de competitividad intensos, por lo que aquellas entidades que hayan implementado un TQM efectivo y logren que la calidad del servicio percibido sea superior al de los demás bancos, serán mucho más competitivos y rentables que sus competidores.

Según Al- Marri, Ahmed & Zairi (2007) en la actualidad el sistema bancario tiene un gran nivel de exigencia por parte de los clientes, convirtiéndose la calidad en un factor fundamental para la industria. Actualmente la calidad percibida de los bancos depende de su compromiso con la mejora continua y satisfacción de sus clientes, además de soporte y evolución tecnológica, innovación en productos y servicios. Bajo estos criterios la banca mundial ha encaminado esfuerzos para atender las necesidades percibidas y demandas de los clientes.

Según Talib y Rahman (2010), la calidad en el sector bancario a nivel mundial se puede dividir en las siguientes tres categorías: (a) calidad del servicio al cliente, que hace referencia a la relación entre la satisfacción del cliente, la calidad del servicio y como este mejora la probabilidad de satisfacción. Este aspecto involucra la relación gana - gana entre banco y cliente, fortalece la probabilidad de retención en caso de fallas por parte del banco y genera publicidad voz a voz positiva; (b) productos y servicios bancarios de calidad, donde la calidad de los productos financieros es eje fundamental frente a la percepción de calidad en general que puedan tener los clientes, para lo cual los bancos se preocupan por ofrecer un amplio portafolio de productos fortaleciendo su promoción por medio de estrategias de marketing que difunden sus beneficios; y (c) calidad en los servicios en línea ya que la expansión de las telecomunicaciones, han obligado a la banca a implementar un esquema de servicio a la vanguardia de la tecnología y nuevas demandas de los clientes.

El avance en los sistemas de telecomunicaciones ha cambiado la forma de interactuar de los bancos y sus clientes. Liu y Arnett (2000) plantean cuatro factores de calidad para el éxito de

un sitio web:

- uso del sistema,
- calidad en el diseño del sistema,
- calidad de la información, y
- que sea divertido.

Los bancos deben estar muy atentos al desarrollo e innovación de sus plataformas virtuales con el fin de proveer la mejor experiencia de calidad para los usuarios. Es de vital importancia brindar un sistema que no sea percibido como difícil e inseguro. Es muy importante el desarrollo de un servicio automático y tecnológico de calidad que esté acorde a la implantación y masificación del uso de servicios automáticos (p. ej., cajeros automáticos, plataformas electrónicas y banca móvil); los clientes han trasladado su percepción de calidad de los bancos al funcionamiento de estos servicios y si una entidad bancaria no los provee de manera excelente será percibida como deficiente, situación que afectará su posición sobre la competencia y sus indicadores financieros.

Sin lugar a dudas la implementación del TQM en el sector bancario ha sido una alternativa para mejorar la calidad del servicio y la alta satisfacción del cliente. Los bancos a nivel mundial aumentan las expectativas de ofrecer un mejor servicio a sus clientes y obtener la mejor percepción de calidad. Sin embargo, la implementación de un sistema de calidad debe ser monitoreada e interiorizada por los miembros de la organización de manera que sea lo más efectiva posible. Un TQM bien implementado generará una excelente percepción de calidad que seguramente se verá traducida en resultados financieros positivos y favorables frente a la competencia.

Los factores críticos a implementar por parte de la banca para desarrollar un TQM exitoso deben estar enfocados a la necesidad de mantener motivados a los empleados con el fin de mejorar los niveles de servicio provistos por ellos. Así mismo el nombramiento de personal calificado y gerentes competentes contribuirá con éxito a la gestión. Es necesario dar suficiente

capacitación y educación a empleados para que entiendan la política de calidad y estrategia TQM. Por último hacer seguimiento a la satisfacción del cliente y realizar retroalimentación frecuente, la percepción de calidad.

El sistema bancario es cada día más competitivo y globalizado y por ende el brindar servicios de calidad, que fidelicen a los clientes, es su premisa fundamental. En países desarrollados en donde el grado de bancarización supera el 90%, brindar un servicio de calidad marca la diferencia en la consecución y retención de clientes. El desarrollo de sistemas de calidad en la banca es el factor clave para ser fomentado y profundizar la competitividad del sector.

2.3. Calidad en Colombia

En Colombia la calidad, y en particular la calidad total, se inició de manera incipiente en el año 1987 cuando algunas empresas, cuya casa matriz se encontraba en el exterior, empezaron a implementar procesos de Calidad Total. Para ese entonces el tema había cobrado mucha importancia en varios países del mundo, luego de que en 1969 se celebrara en Tokio la primera Conferencia Internacional de Control de Calidad, como lo describe Gutiérrez (2004).

Era tal la curiosidad que causaba este concepto japonés entre los empresarios colombianos, que varios de ellos viajaron a Japón para aprender y entender más sobre esta filosofía. De hecho, varias empresas colombianas consiguieron asesores japoneses para comenzar a implementar la calidad total y los planes de mejoramiento continuo o kaizen.

De acuerdo con el artículo publicado por el periódico El Tiempo (1991), el gobierno colombiano, ante la necesidad de preparar a las empresas para mejorar su competitividad y darles herramientas para enfrentar el proceso de apertura económica del presidente Gaviria, emprendió un proceso de difusión y socialización dirigido a todo el sector empresarial público y privado, cuyo paso inicial fue la organización del primer Encuentro Internacional en Gestión de Calidad y Productividad como Estrategia de Desarrollo, que tuvo lugar en Cartagena, en junio de 1990, con la participación de 700 directivos del sector empresarial y académico.

De ese encuentro resultó un documento con políticas y estrategias definidas para el desarrollo del movimiento de la calidad total en el país y una firme intención de crear una entidad mixta que liderara y facilitara dicho proceso. Esta intención se materializó en febrero de 1991, cuando nació la Corporación Calidad, entidad mixta conformada por 52 empresas privadas y tres entidades públicas: el Instituto de Fomento Industrial (IFI), Colciencias y el Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo (FONADE).

Las actividades fundamentales de la Corporación Calidad abarcaban seis aspectos:

- Programas de capacitación cuya función era la de multiplicar los conceptos y herramientas de la calidad total en las empresas y entidades tanto públicas como privadas.
- Sensibilizar a los directivos y comprometerlos con el mejoramiento continuo.
- Ofrecer servicios de consultoría y hacer seguimiento.
- Conformar un Centro de Información de Calidad Total.
- Conformar un Centro de Estudio e Investigación en Calidad Total para estudiar casos de éxito locales y extranjeros y desarrollar modelos de Calidad Total aplicables a los sectores económicos colombianos.
- Servir de enlace entre organizaciones internacionales y nacionales en temas relacionados con calidad total y mejoramiento continuo.

Tal como se describe en la reseña histórica registrada en la página web del ICONTEC (“Nuestra Historia”, 2015), una vez que empezó a desarrollarse este programa, más empresas se fueron involucrando con la calidad, hasta que en 1994 el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) fue reconocido por el gobierno colombiano como el único ente certificador autorizado a nivel nacional para legitimar calidad de producto y sistemas de calidad en las empresas, bajo las normas ISO 9000, que en ese entonces estaban principalmente enfocadas a empresas productivas.

A partir de ese momento, se empezó a generar un crecimiento importante en el número

de empresas que adoptaron sistemas de calidad, y en aquellas que obtuvieron certificados en sus productos y procesos. En este punto, la norma estaba enfocada al control estadístico de calidad de producto, e ICONTEC participaba en las actividades relacionadas como en el Foro Andino ISO 9000 que se realizó en 1996 con conferencistas de talla internacional y contó con la participación de 500 delegados empresariales.

En el año 2000, cuando las normas ISO 9000 aparecieron en su tercera versión con una concepción bastante más amplia y aplicable a todo tipo de organizaciones, se aceleró aún más el interés de las empresas por implementar sistemas de gestión de calidad y certificarse en la norma ISO 9001, que ahora era la única certificable, a diferencia de la versión anterior.

El hecho de que algunos sectores como el público y otros con alto grado de contratación comenzaran a exigir a sus proveedores y aliados la tenencia de sistemas de gestión de la calidad certificados, coadyuvó el desarrollo de una cultura de calidad y la preocupación creciente de distintos subsectores y grupos empresariales por contar con estos sistemas, por cuanto representaban ahora una mejor posición frente a otros competidores para la consecución de contratos y el aumento de los ingresos.

No obstante, si bien es cierto que esta tendencia generalizada en el ámbito empresarial de los sectores público y privado incentivó parcialmente la mejora de la competitividad y contribuyó a estandarizar y mejorar los procesos al interior de muchas organizaciones, también logró un efecto nefasto desde el punto de vista filosófico, ya que se convirtió, en muchos casos, en un trabajo temporal realizado con vehemencia en busca de un certificado que exhibir en presentaciones corporativas y como requisito para la obtención de contratos, pero alejado de lograr lo que los precursores de la calidad total soñaban, que era la vivencia y adopción arraigada de una verdadera cultura de mejoramiento, donde todos los colaboradores estén involucrados y comprometidos en la búsqueda de mejores y más eficientes formas de desarrollar los procesos.

Como era de esperarse, ante la oleada de interesados en la certificación, con el paso del tiempo aparecieron entes certificadores extranjeros que hoy en día también cumplen la que antes era función exclusiva de ICONTEC. Ejemplos de ello son Bureau Veritas y SGS que en la actualidad son importantes actores en materia de certificación de Sistemas de Gestión de Calidad. Así, entre el 2000 y el 2008 el prestigio de las empresas colombianas en lo que respecta a la gestión de la calidad se ha incrementado sustancialmente posicionándose junto con Brasil y México en la terna de países más avanzados en esa materia a nivel de Iberoamérica, en opinión de algunos expertos en el tema. Según un artículo de la revista Dinero publicado en 2010, para ese año el 80% de las empresas colombianas que se habían postulado a los premios iberoamericanos de calidad desde el año 2000, se habían llevado el galardón y cabe mencionar que entre este grupo se encontraban empresas públicas y privadas de distintos sectores económicos, inclusive del sector financiero, como fue el caso de Fiduciaria Bancolombia.

En el año 2008, cuando se actualizaron las normas ISO 9000 a su cuarta versión, las empresas que ya venían manteniendo su certificación, iniciaron la preparación para actualizarse y así mantenerse en el mercado y conservar el status de sus contrataciones. De igual forma, con el crecimiento que tuvieron los sistemas de gestión de calidad, hasta las medianas y pequeñas empresas han obtenido su certificación ISO 9001:2008. Sin embargo, hoy en día las entidades promotoras de la gestión de la calidad, como la Corporación Calidad, no promueven únicamente esta dimensión de la gestión, sino que ahora se habla de Sistemas Integrados de Gestión y de hecho, se premia a las empresas por su excelencia en el desarrollo de los mismos, en los cuales se abarcan temas como la seguridad, el medio ambiente y la responsabilidad social.

2.4. Calidad del sector bancario en Colombia

Con respecto al sector bancario en particular, bajo el esquema de la competitividad actual del país y por la incursión de bancos extranjeros que cuentan con sistemas de gestión de calidad, la mayoría de los bancos del sector se han provisto de certificaciones en gestión de

calidad con alcances parciales respecto a parte de su portafolio o incluso con cobertura total del mismo. Esto se ha convertido en un requisito indispensable para la atracción de nuevos clientes. Sin embargo, la metodología establecida, permitirá conocer si realmente los bancos consiguen la certificación sólo como un requisito más o porque realmente enfocan sus metas y objetivos al cumplimiento de las normas establecidas en los sistemas de gestión de calidad certificados como un estilo de vida corporativo.

El desarrollo de sistemas de calidad en los bancos colombianos se remonta a los intentos de creación del sistema bancario en el país y la necesidad de regular las actividades que administran los recursos de los ciudadanos y el acceso al crédito; la calidad debe asociarse a la historia del sistema bancario, a sus regulaciones y la experiencia internacional. Las primeras aproximaciones del sector bancario en Colombia a su regulación y a un enfoque hacia los sistemas de calidad, se vieron en el Congreso de Cúcuta en 1821 en donde se le impuso al congreso la creación de un Banco Nacional; esto significó el primer acercamiento a un sistema regulado, el cual no prosperó debido a la coyuntura política del país, la cual no permitió la creación del Banco Central y el proceso bancario se vio estancado (Caballero, 2010).

En 1841 el acaudalado Juan Tadeo Landínez (Periódico El Espectador, 2008) creó una de las primeras entidades crediticias del país denominada “Compañía de Giro y Descuento”, la cual se caracterizó por su esquema piramidal y de defraudación. Esta situación quebrantó la idea de la banca en el país y restringió la creación de la misma durante más de una década. Sin embargo, fundó los pilares para la creación de un sistema regulado y a su vez generó las primeras inquietudes sobre la calidad que debe tener el sistema bancario en el país.

En 1963, la Constitución de Rionegro dio los primeros pasos para el desarrollo del sector bancario permitiendo la comercialización de propiedades eclesiásticas que eran inajenables. Sumado a esto con la Ley 27 de 1864 (Meisel 2004) se permitió la emisión de billetes a un grupo de banqueros ingleses Morrison, Harrison, Hart y Jones; sin embargo, la calidad y la

fiabilidad de sus billetes no les permitió ejercer este derecho. Este antecedente demuestra que existía en el sector una especificación por cumplir y una restricción debido a la calidad esperada del papel moneda, que al no cumplirse, impidió la emisión de los billetes en forma continua.

La Ley 35 de 1865 reguló a los bancos brindándoles vigencia de 20 años para establecerse en la ciudad de fundación y además limitó la oferta de billetes a no más del doble de valor en metálico poseído. Esto brindó seguridad para los usuarios y al gobierno control sobre presiones inflacionarias.

El inicio de un esquema de regulación durante la década de 1860 y la bonanza de las exportaciones mejorando la economía nacional, dieron paso para la creación del primer banco del país (Meisel, 2001); el Banco de Bogotá, fundado en 1870, fue el primer banco privado exitoso, con lo cual vino de nuevo la confianza y así empezaron a aparecer bancos en las principales ciudades del país, regidos por un esquema de banca libre en donde cada uno emitía sus propios billetes respaldados por reservas en oro.

Durante los siguientes 15 años se crearon 34 bancos, todos ellos regidos bajo el esquema de banca libre; sin embargo, las políticas de calidad y administración del Banco de Bogotá y el Banco de Colombia hicieron que sus billetes fueran los de mayor aceptación y convertibilidad.

La evolución de la banca se vio estancada después de ese periodo de bonanza dadas las presiones coyunturales y políticas que llevaron al país a una época de alta incertidumbre desde 1900 (Santos, 2005), en donde surgieron varios intentos por formalizar un banco nacional y fue hasta 1923 cuando la misión Kemmerer recomendó la creación de un banco nacional, que se creó acompañada por la creación de la Superintendencia Bancaria, mediante la cual se formalizaron los cimientos de un sistema regulado y vigilado que a su vez planteó un esquema inicial de calidad. Este cambio llevó a la desaparición del 68% de los bancos nacionales, dado que no cumplían los estándares de operación exigidos por el Banco de la República y la Superintendencia Bancaria.

Los años precedentes a la creación del Banco de la República fueron enmarcados por periodos de crisis de la postguerra y la presión del gobierno por mantener una economía saludable frente a las diversas volatilidades económicas. Durante este periodo se crearon diferentes entidades bancarias como el Banco Agrario, Banco Popular y Banco Cafetero entre otros (Garay 2005). Pero no fue sino hasta 1980 cuando se evidenció un cambio fundamental en el esquema de calidad ya que se pasó de un entendimiento legalista basado en las propuestas de regularización por parte del gobierno, a un sistema de administración de riesgo; situación que dio paso a los esquemas más concretos de análisis de diferentes aspectos de las entidades bancarias. Sin embargo, este nuevo sistema no fue ajeno a la crisis que vivió la economía colombiana durante la década de 1980 en parte por las políticas monetarias del gobierno nacional y un esquema de supervisión deficiente por parte de la superintendencia financiera, lo cual llevo al sistema bancario a una profunda crisis.

De la crisis surgieron medidas que siguieron fomentando la implementación de políticas de calidad (Garay, 2005). Con base en la dura situación bancaria, el cierre de varias instituciones financieras y la nacionalización de otras, el Estado decidió crear el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras cuyo fin era evitar que los anteriores propietarios de las entidades intervenidas pudiesen beneficiarse con las medidas que se adoptasen.

Según el acuerdo de Basilea (1974) durante el segundo quinquenio de los ochenta, la política financiera se centró en el saneamiento del sistema mediante el establecimiento de normas de regulación prudencial y prácticas de supervisión profesional, siguiendo estándares internacionales.

Esta medida sirvió al gobierno de Colombia para implantar un sistema de supervisión de los bancos. El acuerdo de Basilea ha tenido tres versiones y cada uno de ellas implementa nuevos esquemas de supervisión según la coyuntura económica mundial.

Basados en los marcos legales planteados por la superintendencia financiera, la

experiencia del país durante el siglo XX, la regulación internacional y la globalización de los mercados financieros, los bancos han tenido que implementar políticas de calidad rigurosas en busca de obtener reconocimiento internacional, ser atractivos para inversionistas y acceder al mercado mundial de capitales. En la actualidad todos los bancos nacionales tienen sistemas de gestión de calidad fuertes y certificados. En Colombia, los Bancos certifican varios procesos por medio de la norma ISO 9000, enfocados principalmente en procesos como la vinculación, el otorgamiento, desembolso y garantías de los servicios financieros de crédito de consumo y libre destino, así como el proceso de prestación del servicio de recaudo en oficinas y a través de web service. Por ejemplo, el banco Davivienda, presenta los siguientes procesos certificados:

Según informa la página web del Banco Davivienda, el Banco posee las siguientes certificaciones:

- Desarrollo y prestación de servicios transaccionales en los canales: cajeros automáticos, teléfono rojo y página web, incluyendo las consultas de información general realizadas en Internet.
- Administración y operación de servicio de débito automático aplicado a los productos suministrados por el banco.
- Servicio de comunicaciones en los diferentes puntos de contacto, servicios de información de los productos y servicios en el canal oficinas y Call Center.
- Comercialización, operación y administración del servicio de libranza, de Dafuturo y de Crediexpress Nómina en todo el país y para clientes persona natural.
- Desarrollo y Prestación de Servicios transaccionales del servicio “Daviplata”.

No obstante, en pro de seguir creciendo, las instituciones bancarias colombianas desarrollan esquemas internos de calidad basados en la mejora continua, prestar mejor servicio, profundizar la relación con sus clientes, ser más competitivos frente a sus competidores, atraer nuevos inversionistas y obtener recursos de capital extranjero. En la actualidad tener un sistema

de calidad profundo, estructurado y certificado por entidades de reconocimiento es la prioridad para las instituciones bancarias nacionales y extranjeras que se encuentran en Colombia. La llegada de nuevos competidores con esquemas de calidad desarrollados y maduros provenientes de economías del primer mundo también generan la necesidad en la banca local de alinearse a sus competidores de manera que se puedan ofrecer productos y servicios de alta calidad.

Igualmente la presión que ejercen los entes de control, especialmente la Superintendencia Financiera, hace que los bancos siempre estén a la vanguardia de esquemas de calidad para atender los requerimientos de los clientes y evitar sanciones.

Basada en esto, la Superintendencia Financiera definió su política de calidad así:

La Superintendencia Financiera de Colombia orientará sus esfuerzos para velar por la estabilidad del sistema financiero, la integridad de los mercados, la protección al consumidor, y el fortalecimiento de la confianza de los consumidores financieros, las entidades supervisadas y demás partes interesadas, para lo cual:

- Basará la relación con las entidades supervisadas y demás partes interesadas, en el respeto y la transparencia de los actos de los directivos y sus colaboradores.
- Ejercerá la supervisión de manera preventiva, considerando los procesos que permitan el conocimiento integral del sector, enfocándose en que las entidades identifiquen y administren adecuadamente sus riesgos.
- Definirá los objetivos estratégicos con claridad, para facilitar su comprensión y logro, estableciendo roles y responsabilidades precisas que propicien el trabajo en equipo.
- Cumplirá oportunamente con los compromisos dentro de los plazos establecidos mediante procedimientos que faciliten la gestión.

- Propenderá activa y permanentemente por un talento humano con la capacidad para desarrollar valores, compartir aprendizajes, mantener relaciones inteligentes, y lograr los resultados esperados.
- De acuerdo con lo anterior, adecuará el sistema de gestión al marco legal que la rige ya los modelos y mejores prácticas nacionales e internacionales afines a su misión y a la mejora continua de los procesos y del talento humano.

Con fundamento en el mejoramiento continuo y la política de calidad del ente de control, cada banco desarrolla su propio esquema de gestión de calidad basado principalmente en modelos foráneos, desarrollos propios y desarrollos ajustados a los requerimientos de los entes de control.

Gracias a los sistemas de calidad de los bancos y la experiencia previa proveniente de las crisis del pasado, el sistema bancario colombiano se ha caracterizado por ser un negocio sólido, confiable y rentable.

2.5. Análisis interno del sector bancario (AMOFHIT)

2.5.1. Administración y gerencia.

Según D'Alessio (2012) la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización. En el sector bancario en Colombia, la Asobancaria es la entidad encargada de manejar dichas estrategias. Esta entidad agrupa 21 entidades bancarias y 11 entidades financieras no bancarias, tanto nacionales como extranjeras en dónde el Banco de la República, que es el banco central del país ostenta la calidad de miembro honorario. Esta entidad tiene como objetivos estratégicos principales:

- Representar y defender los intereses legítimos de sus miembros frente a las autoridades y demás personas y entidades de carácter público o privado, nacionales e internacionales.
- Promover y mantener la confianza del público en el sector bancario y proteger su imagen.
- Contribuir con la modernización del sector y prestar servicios de apoyo a su actividad para que puedan ser desarrollados con mayor eficiencia.
- Apoyar, promover o desarrollar programas proyectos y/o actividades relacionados con el esquema de responsabilidad social del sector.

La dirección de la asociación está compuesta por la asamblea general, la revisoría fiscal, la junta directiva, el presidente y los vicepresidentes. La estructura administrativa de la Asobancaria cuenta con una presidencia que actúa también como representación legal; es elegida por la junta directiva y se apoya en cuatro vicepresidencias:

- Económica, que funciona a través de cinco direcciones; estudios macroeconómicos y financieros, asuntos y riesgos financieros, operación bancaria, sistemas de pago e inclusión financiera y responsabilidad social y educación financiera;
- Jurídica, que a través de dos coordinaciones atiende los temas de actividad reglamentaria y gestión judicial;
- Ahorro y vivienda, que además de atender los temas propios de su ámbito coordina las relaciones con el congreso y la actividad legislativa, así como la unidad empresarial de comunicación y eventos y
- Central de información Financiera (CIFIN): cuyo objeto es la recolección, almacenamiento, administración, suministro y procesamiento de información relativa a los clientes y usuarios del sector.

Asobancaria alinea y representa la estrategia del sector bancario colombiano,

involucrando la misión y la visión del sector; así mismo desarrolla los objetivos estratégicos enfocados a la expansión, bancarización, seguridad bancaria, a través de controlar y manejar responsablemente de los recursos del público y la transparencia en la administración de los mismos.

En particular, cada banco establece su propia estructura interna, que resulta en muchos casos similar a la de la asociación, pasando por todos los niveles mencionados, varios niveles de mando medio como gerentes de zona, gerentes de oficina, directores de servicio, supervisores, analistas, asesores, cajeros, entre otros.

2.5.2. Marketing y ventas.

De acuerdo con D'Alessio (2012) el marketing está enfocado en la orientación empresarial centrada en la satisfacción de las necesidades de los consumidores por medio de la oferta de bienes y servicios de la organización. El marketing es la herramienta que determina las decisiones relacionadas con el mix de productos, comunicación, distribución y precio, entre otros factores. Sin embargo, el análisis del sector se realizó con base en estos cuatro elementos únicamente.

2.5.2.1 Producto

El sector bancario ofrece los siguientes productos:

- Productos de inversión: CDT, fondos voluntarios, carteras colectivas, entre otros.
- Productos de financiación: créditos de consumo, hipotecarios, vehículo, comerciales y leasing.
- Productos transaccionales: sistemas de recaudo, adquirencias, compras, ventas no presenciales, seguros, cuentas de ahorros y corrientes
- Seguros: abarcan una amplia gama de posibilidades para garantizar la protección de la cartera y del usuario como tal.

Los productos del sector bancario son comercializados por medio de sus agencias y colaboradores que prestan atención personalizada a segmentos potenciales para la adquisición de los productos. Todos los productos bancarios son vigilados y controlados por entes de control como la superintendencia financiera que vela por la protección de los usuarios.

2.5.2.2 Precio

Existe libre competencia para la fijación de precios en el sector bancario; sin embargo, para los productos de financiación existe un tope máximo legal regido por la tasa de usura. Para estos productos los precios se rigen por el nivel de riesgo de los usuarios; así mismo, la base para el cálculo de las tasas de interés corresponde a la tasa que fija el Banco de la República y la tasas promedio de los préstamos interbancarios (DTF). Los productos de financiación, ahorro, transaccionales entre otros rigen sus precios por libre mercado y los bancos son los encargados de establecer su propio modelo de precios. No obstante, las diferentes políticas de precios y la libre competencia equilibran el nivel de precios en el mercado.

2.5.2.3 Plaza

El sector tiene presencia a nivel nacional por medio de sucursales bancarias. En la actualidad hay más 5.000 oficinas en todo el país y más de 96.267 (Diario Portafolio, 2015) corresponsales bancarios, con estos dos esquemas se tiene un cubrimiento a nivel nacional del 99%.

2.5.2.4 Promoción

Se hace por medio de publicidad masiva en medios de comunicación como radio, prensa, televisión, redes sociales e internet. Igualmente el sector bancario se ha encargado de promocionarse por medio de patrocinios a equipos deportivos, eventos y mediante ferias en

las cuales invitan masivamente al público para a que acceda a productos financieros, especialmente créditos para la adquisición de activos.

2.5.3. Operaciones, logística e infraestructura.

Este aspecto se refiere a la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo, y la infraestructura adecuada donde se realiza este proceso. Con base en esto se analizará este concepto para el sector bancario utilizando las 7 M planteadas por D'Alessio (2004).

- **Materiales:** los materiales para el sector bancario en el desarrollo de su actividad se pueden identificar como los recursos necesarios para crear los servicios, tales como equipos de cómputo, software especializado, documentos y formatos, entre otros.
- **Mano de obra:** personal calificado, idóneo y multidisciplinario. La mano de obra es un pilar fundamental ya que el sector bancario provee servicios y para esto es necesario tener personal que atienda las necesidades de los clientes y que controle, administre y proteja la información. Igualmente para la venta de los servicios, el capital humano es fundamental ya que en reiteradas oportunidades es necesario generar empatía, ofrecer un buen servicio y entender las necesidades del cliente.
- **Maquinaria:** en el sector bancario la maquinaria puede ser definida como las sucursales en donde se hacen las operaciones. Sumado a estas se deben tener equipos que controlen los robustos sistemas de información.
- **Métodos:** las pautas o macro procesos para la prestación del servicio del sector bancario son las siguientes:
 - Consecución de los clientes.
 - Ofrecer o recibir la solicitud de los clientes.

- Procesar esta información y redireccionarla a las áreas encargadas de su estudio, dentro de tiempos estandarizados.
- Aprobación o negación de las solicitudes.
- Perfeccionamiento de las solicitudes y apertura/cierre o activación/desactivación del servicio de acuerdo a la solicitud presentada por el cliente.

- Medioambiente: la actividad desarrollada por el sector bancario no causa grandes impactos ambientales; sin embargo, hay compromisos con políticas gubernamentales como por ejemplo el protocolo verde Colombia que impulsa la oferta de productos y servicios financieros verdes, llevando al mejoramiento del desempeño ambiental a través de los bancos. Con esto el sector Bancario se alinea con el pacto global de protección del medio ambiente.

Según un Informe de Sostenibilidad de los bancos de Asobancaria (2014) el 45% de los bancos han realizado un análisis de sus principales impactos ambientales entre los cuales se consideran como más relevantes el consumo de agua, energía y papel así como generación de residuos. Dado lo anterior se han generado iniciativas para la adecuación de sus espacios físicos con tecnologías que permiten el uso racional de recursos, como la implementación de luminarias eficientes, sistemas ahorradores de agua y sistemas de información.

El entorno en sector bancario propende por ofrecer a sus clientes y colaboradores espacios óptimos para la prestación de servicios. Se cuenta con oficinas adecuadas para la atención al público y espacios de trabajo adecuados para desarrollar la actividad. La responsabilidad con el medio ambiente es eje rector del sector, para esto se desarrollan políticas de protección como por ejemplo la eliminación del uso del papel y la eficiencia energética de las sucursales.

- Mentalidad: el sector bancario se caracteriza por la mejora continua de sus procesos. Esta mejora se desarrolla dentro de un proceso dinámico de evaluación de los riesgos, medición de estándares de atención y servicios, involucramiento de los clientes en la creación

de nuevos productos, atención de peticiones, quejas y reclamos identificando oportunidades de mejora. Existe una mentalidad innovadora que busca ofrecer siempre nuevos productos que se ajusten a las necesidades del cliente y mejoren los procesos internos dentro del sector. Según el informe de sostenibilidad de los bancos de Asobancaria (2014), el 94% de las entidades del sector bancario involucran a sus clientes en el desarrollo de productos; esta cifra demuestra la mente abierta del sector y la continua búsqueda de mejorar los procesos.

- Moneda: las transacciones en el sector bancario se hacen en moneda local y extranjera.

El costo del dinero está definido por las tasas de interés planteadas por el Banco de la República, los préstamos interbancarios y las tasas de fondeo nacionales e internacionales.

2.5.4. Finanzas y contabilidad.

El manejo de las finanzas y la contabilidad en el sector bancario es fundamental para la toma de decisiones ya que el negocio es netamente financiero y, por lo tanto, basa sus resultados en la correcta administración de los recursos acompañada con una buena gestión enfocada al cumplimiento de presupuestos y la generación de rentabilidad. El sector bancario tiene una gran responsabilidad ya que sus resultados se desprenden del manejo de los recursos del público, esta característica hace que los entes de control vigilen de cerca las operaciones y regulen la actividad bancaria de manera que se minimicen los riesgos y el público pueda tener la tranquilidad de depositar sus recursos en el sector.

Fundamentalmente, las finanzas y la contabilidad del sector bancario están basadas en su capacidad de captar dinero del público y colocarlo a tasas de interés más altas. La diferencia entre el interés de los recursos captados frente a los interés de los recursos prestados se conoce como el margen de intermediación bancaria; al descontar a este margen todos los costos y gastos de la operación, se obtendrá la rentabilidad del negocio.

El sistema financiero en Colombia se ha caracterizado por su solidez, después de la crisis que vivió a finales de la década de los 90. Según el Informe 2012 de Sostenibilidad de

Asobancaria el crecimiento real promedio desde el año 2000 hasta el 2012 ha sido del 18,4% anual. Este desempeño de la banca ha llevado a que el índice de solvencia se ubique en 15,1%, situación que permite que la banca esté preparada para afrontar la desaceleración de la economía o choques económicos externos y además pueda ampliar la oferta de créditos (ver Figura 3).

Durante la última década el crecimiento y el buen desempeño del sistema financiero ha recompuesto el activo, dejando de lado las inversiones y pasando a un esquema en el que la cartera tiene la mayor participación dentro del total del activo. Esta situación refleja el crecimiento del país ya que la recomposición del activo demuestra que las personas han tenido mayor oportunidad para acceder al crédito. La Figura 4 muestra esta recomposición y el crecimiento del total del activo. Frente a esto se puede analizar que el sector ha logrado enfocar el negocio a su naturaleza y que ha generado excedentes de liquidez que permiten hacer inversiones.



Figura 3. Indicadores del sector bancario.

Tomado de "Informe de sostenibilidad 2012. Asociación Bancaria y de entidades financieras de Colombia, Asobancaria".

El crecimiento de los saldos de cartera y su impacto en el activo vienen acompañados del indicador de calidad de cartera por mora. Este indicador muestra la disminución del riesgo por moras en donde se resalta la disminución importante por cartera de vivienda y carteras castigadas. No obstante, el total de la cartera del sector muestra una evolución estable durante la última década, como lo muestra la Figura 5.

Los indicadores de rentabilidad han presentado un comportamiento mixto durante la última década. Según el informe de sostenibilidad de Asobancaria, hasta el año 2006 la rentabilidad estuvo en ascenso hasta llegar a un ROE del 26,8% y un ROA 3,0%. A partir del 2006 la rentabilidad ha venido disminuyendo dado el crecimiento del país y el descenso de las tasas de fondeo de los bancos. Esto ha generado que la libre competencia propicie la oportunidad de ofrecer servicios y recursos a menores costos afectando así la rentabilidad pero manteniendo la participación en el mercado. Para el 2012 el ROE fue 16,3% y el ROA 2,1%. (Ver Figura 6). Estas rentabilidades aunque se ven disminuidas con el tiempo, siguen siendo atractivas para los inversionistas que no encuentran iguales rendimientos en otras industrias.

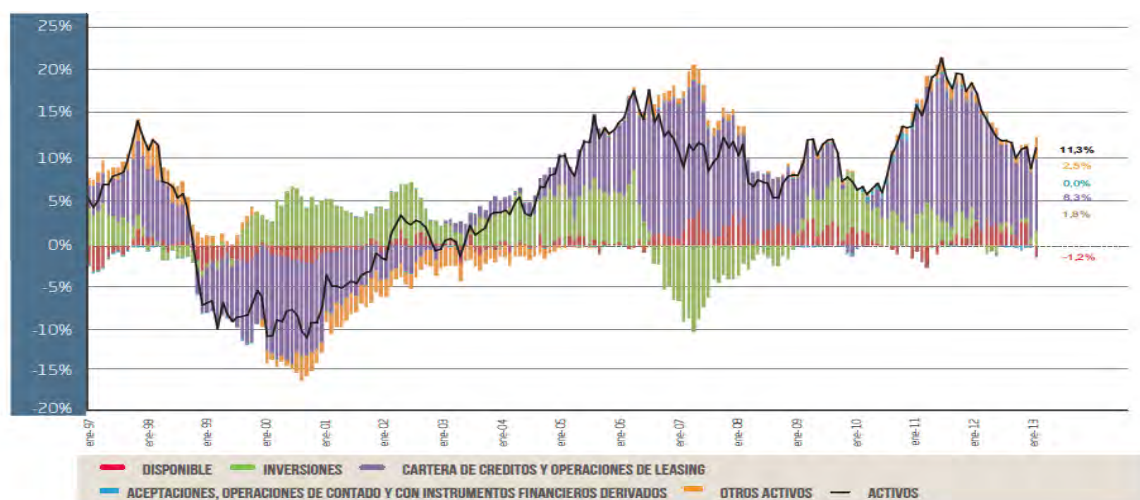


Figura 4. Contribución a la variación del activo bancario.

Tomado de Informe de sostenibilidad 2012. Asociación Bancaria y de entidades financieras de Colombia, Asobancaria.

El sector bancario muestra solidez para atender su operación, sus indicadores presentan una evolución positiva de su actividad y su crecimiento es evidente. A diciembre del 2012 según la información entregada por Asobancaria, los ingresos netos del sector ascendieron a \$28 billones de pesos, el valor económico distribuido a sus empleados fue de \$4,7 billones, el valor económico distribuido al Estado ascendió a \$4,9 billones, el valor económico distribuido a sus accionistas alcanzó los \$3,1 billones, mientras que el valor entregado a la comunidad fue de \$1,1 billones y por último, el valor económico transferido a los proveedores llegó a los \$5,1

billones.

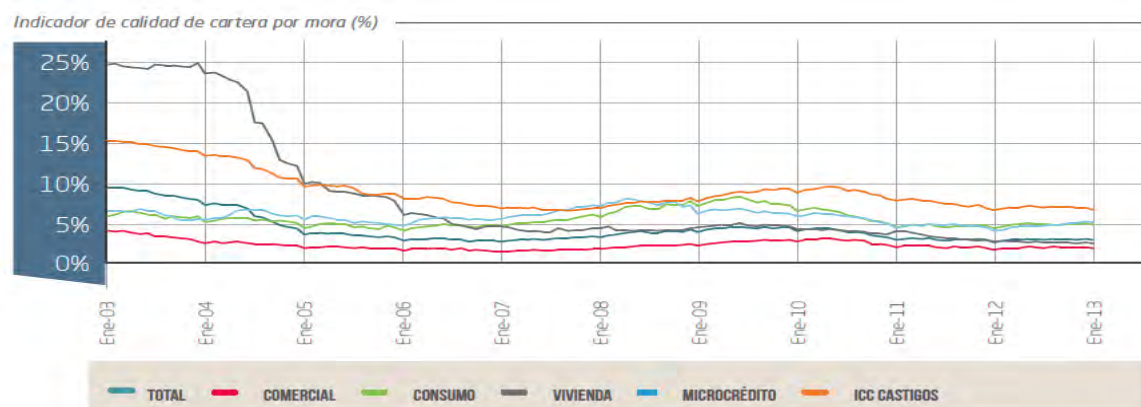


Figura 5. Indicador de cantidad de cartera por mora.

Tomado de Informe de sostenibilidad 2012. Asociación Bancaria y de entidades financieras de Colombia, Asobancaria.

2.5.5. Recursos humanos.

D'Alessio (2012) establece que el recurso humano constituye el factor más valioso de la organización, movilizandolos recursos tangibles e intangibles, permitiendo el funcionamiento del ciclo operativo y estableciendo las dinámicas que permiten a la organización lograr su objetivo. Para el sector bancario es muy importante contar con personal altamente calificado y entrenado, es por ello que se han implementado programas de capacitación que abarcan no solo aquellas destrezas necesarias para ejecutar las actividades propias de los cargos, sino que se consideran también mecanismos de formación en habilidades estratégicas. Según el informe de gestión de Asobancaria del 2012, el 82% de las entidades estructuran sus programas de formación a través de una política clara, destinando recursos y horas por empleado y logran que se desarrollen estas estrategias de manera periódica y metódica incluyendo temas como liderazgo, coaching, manejo de idiomas, etc (Ver Figura 7).

El sector bancario tiene definidas sus políticas de empleo, estableciendo como prioridad la empleabilidad de los habitantes de la región donde opera. La Tabla 2 presenta la distribución de empleo a nivel de las diferentes regiones del país.

Se cuenta con más de 78.000 empleados directos dentro de los cuales se destaca la igualdad de oportunidades entre los géneros, como manera de ser inclusivos para generar espacios de participación femenina y construir ámbitos laborales sólidos y cómodos para que todos los colaboradores se sientan respetados, valorados y con las mismas oportunidades y derechos con lo que se desarrolla al final un excelente clima organizacional y laboral.

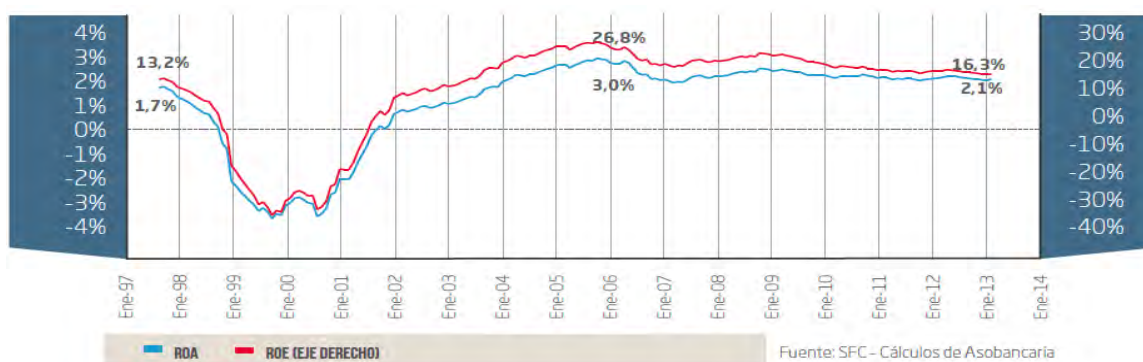


Figura 6. ROA y ROE del sector bancario. Tomado de Informe de sostenibilidad 2012. Asociación Bancaria y de entidades financieras de Colombia, Asobancaria.

Se cuenta con más de 78.000 empleados directos dentro de los cuales se destaca la igualdad de oportunidades entre los géneros, como manera de ser inclusivos para generar espacios de participación femenina y construir ámbitos laborales sólidos y cómodos para que todos los colaboradores se sientan respetados, valorados y con las mismas oportunidades y derechos con lo que se desarrolla al final un excelente clima organizacional y laboral.

2.5.6. Sistemas de información y comunicaciones.

El sector bancario se destaca por poseer sistemas de información y comunicación cada vez más compactos para el manejo efectivo de sus productos y servicios, de su interacción con los clientes brindando seguridad y confianza y para mantener actualizada la base de datos de los mismos. Diferentes tipos de software se han implementado para sus operaciones internas y así alinear los objetivos corporativos con sus procesos productivos, buscando prestar un mejor servicio.

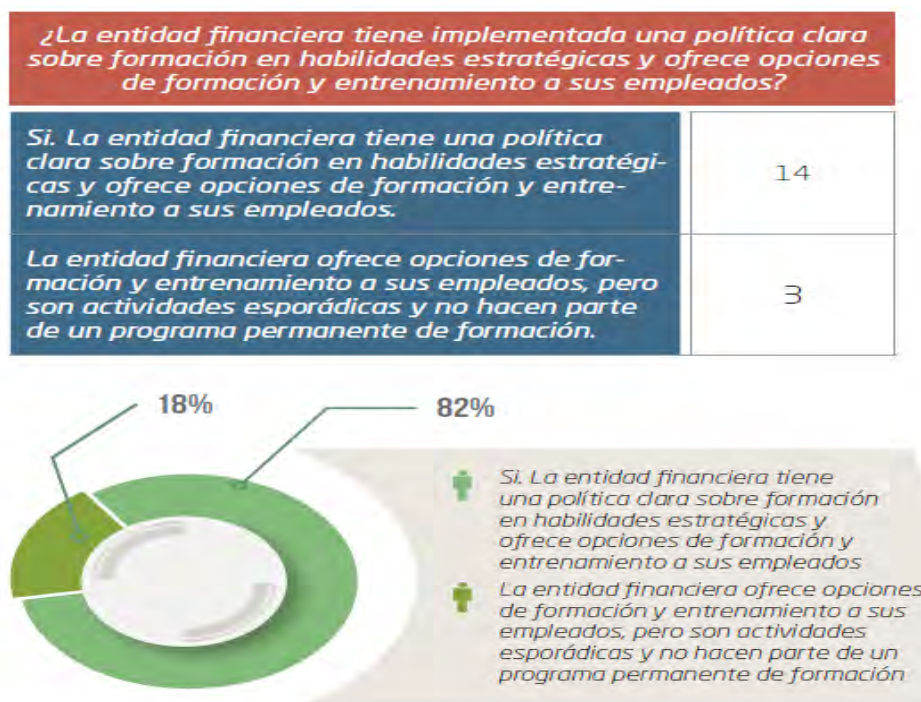


Figura 7. Participación sector en política de formación.

Tomado de de “Informe de sostenibilidad 2012. Asociación Bancaria y de entidades financieras de Colombia, Asobancaria”.

De otro lado se han diseñado diferentes páginas web para desarrollar y comercializar sus productos, como estrategia de marketing y como medios de comunicación y transferencia de conocimiento al público en general a través de participación en redes sociales como Facebook, Twitter y YouTube, lo que al final se ha convertido en una ventaja competitiva.

A pesar de esto, aún se presentan inconvenientes ante la imposibilidad de soportar la diferenciación y personalización de la oferta de servicios hacia una masa de clientes y corporaciones cada vez más exigente, que requiere productos y servicios de valor agregado que se adapten a sus necesidades. Aunque las operaciones por internet se han incrementado, la incertidumbre en la seguridad informática sigue siendo una de las causas más relevantes a la hora de evaluar la efectividad de los sistemas de información del sector.

2.5.7. Tecnología e investigación y desarrollo

El sector bancario se caracteriza por la continua inversión en tecnología, investigación y desarrollo. La evolución de los sistemas de información ha traído consigo la migración de la

banca tradicional a la banca en línea. Este proceso implica gran inversión en sistemas de información de alta capacidad que ofrecen facilidades a los usuarios y además administran y controlan la actividad propia del sector.

Tabla 2

Distribución geográfica del empleo en el sector bancario colombiano

Departamento	Número de empleados	Departamento	Número de empleados
Amazonas	39	Guaviare	47
Antioquia	13291	Huila	1201
Arauca	158	Magdalena	793
Atlántico	3476	Meta	1073
Bogotá D. C.	41266	Nariño	1044
Bolívar	1402	Norte de Santander	1128
Boyacá	1552	Putumayo	150
Caldas	1234	Quindío	698
Caquetá	272	Risaralda	1333
Casanare	375	San Andrés y Providencia	133
Cauca	559	Santander	2925
Cesar	675	Sucre	436
Chocó	157	Tolima	1368
Córdoba	956	Valle del Cauca	8564
Cundinamarca	2154	Vaupés	3
Guainía	6	Vichada	15
Guajira	347	Total Nacional	88830

Nota: Tomado de "Informe de sostenibilidad 2012. Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria".

La banca en Colombia hace especial énfasis en este aspecto ya que la profundización del internet y las comunicaciones móviles es mayor y por lo tanto los usuarios demandan el acceso a los servicios bancarios a través de estos canales virtuales. Así mismo, este avance tecnológico implica desafíos y riesgos para el sector los cuales deben ser mitigados por medio de mayor inversión; así, cada día es necesario actualizar y mejorar estos sistemas en pro de prestar servicios más estables, de mayor calidad y seguridad.

La investigación es eje fundamental en el sector. Debido a esta, se toma la decisión de invertir en productos nuevos. Es la investigación la que ha permitido identificar necesidades y

requerimientos del público y frente a esta se desarrollan productos innovadores o ajustados a las necesidades de los clientes. Un ejemplo de investigación y desarrollo es la banca móvil. Se investigó que la penetración de móviles en Colombia es de un alto porcentaje y dada esta situación se identificó la oportunidad de desarrollar un monedero electrónico que funciona por medio del celular. Este proceso involucró tecnología, investigación y desarrollo, al punto que hoy en día, la mayoría de las entidades bancarias cuentan con aplicaciones móviles a través de las cuales se pueden realizar consultas, pagos, transferencias y solicitudes de productos, entre otras operaciones. Es importante recalcar, que, justamente esta inversión creciente en tecnología, investigación y desarrollo por parte del sector, es uno de los factores que ha facilitado el aumento de los índices de bancarización en Colombia durante los últimos años.

2.5.8. Calidad

El sector bancario evoluciona en cuanto a la implementación de sistemas de gestión de calidad que aseguren la prestación de un servicio eficiente buscando la fidelidad de sus clientes. La mayoría de los bancos tanto nacionales como extranjeros han optado por lograr la certificación de sus procesos bajo los estándares de la norma ISO 9001 como estrategia competitiva para obtener mayores márgenes de rentabilidad y aumentar su participación en el mercado. De igual forma, han decidido implementar estrategias de gestión de calidad total TQM buscando la integración de las diferentes áreas de las organizaciones e involucrando a la alta dirección, en busca de minimizar costes con un enfoque orientado al cliente y a la mejora continua.

2.6. Resumen

El concepto de la calidad comenzó a evolucionar desde muy temprano en la historia de la humanidad hasta que con la revolución industrial se fueron consolidando aspectos como el control de la calidad en los procesos productivos para luego pasar a la incorporación de la

estadística y la creación de los estándares los cuales tuvieron su origen en la producción militar durante la segunda guerra mundial.

Para mediados del siglo XX había ya un gran interés por la calidad empresarial tanto en EEUU como en Japón el cual condujo al surgimiento de los sistemas de gestión de la calidad. Estos sistemas reúnen un conjunto de principios, prácticas y técnicas enfocadas en la satisfacción de los grupos de interés y la creación de valor como estrategia empresarial para el logro de la excelencia.

Los sistemas de gestión incluyen, por un lado, la administración de la calidad total (TQM) en función de nueve factores de éxito: Alta Gerencia, Planeamiento de la Calidad, Auditoria y Evaluación de la Calidad, Diseño del Producto, Gestión de la Calidad del Proveedor, Control y mejoramiento del Proceso, Educación y Entrenamiento, Círculos de Calidad y Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.

Otro sistema de gestión es el ISO 9000, que surgió como una solución a la necesidad de estandarizar y controlar los procesos productivos a nivel mundial. Se trata de una familia de normas basadas en los siguientes ocho principios: Enfoque al Cliente, Liderazgo, Participación del Personal, Enfoque basado en Procesos, Enfoque de sistema para la Gestión, Mejora Continua, Enfoque basado en hechos para la Toma de Decisiones y Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

En cuanto a la evolución de la calidad a nivel mundial; la globalización, los acuerdos de Basilea y la normalización para la estandarización han impulsado la innovación y el desarrollo de relaciones de servicio efectivas a través de plataformas tecnológicas altamente orientadas a la satisfacción de los clientes en el marco de sistemas de gestión de la calidad total.

Entre tanto en Colombia la calidad fue objeto de atención solo a finales del siglo XX como consecuencia de la apertura económica. Los sistemas de gestión de calidad empezaron a

aparecer en empresas multinacionales para luego extenderse a la industria local por medio de un movimiento liderado por organizaciones públicas y privadas que, en su evolución, logró la aparición del ICONTEC como ente certificador y el posicionamiento de Colombia como uno de los países abanderados en la gestión de la calidad en Iberoamérica.

Respecto a la calidad del sector bancario colombiano, la aparición de competidores extranjeros, el marco legal interno, la regulación internacional y la globalización de los mercados financieros obligaron a los bancos a optimizar y administrar sus procesos con enfoque hacia la calidad aumentando gradualmente el número de entidades con certificaciones formales bajo el esquema ISO 9000.

Después de realizar el análisis interno del sector bancario AMOFHIT se pudo establecer que, aunque cada entidad es administrada de manera particular, su estructura está alineada con la de la asociación de entidades bancarias (Asobancaria) la cual agremia a todas las entidades del sector. Lo anterior deja en evidencia que la estrategia interna, incluyendo la relacionada a la administración, el mercadeo, sus procesos operativos, sus finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información, tecnología y calidad, es muy similar entre ellos atendiendo necesidades generalizadas como la bancarización, aumento de cobertura, seguridad bancaria y nuevas tecnologías.

2.7. Conclusiones

La calidad es el resultado de un largo proceso evolutivo que ha impulsado a las empresas y específicamente a las del sector bancario colombiano a implementar sistemas de gestión enfocados en la calidad del servicio, optimización de procesos y satisfacción de cliente. Los sistemas de gestión de la calidad son el resultado del creciente interés de las organizaciones en lograr una mayor satisfacción de sus clientes y estandarización de sus procesos con el fin de ser más competitivos y mejorar su desempeño en un mundo globalizado. Los bancos en Colombia han tenido la necesidad de implementar sistemas de

gestión de la calidad respondiendo a la entrada al mercado de bancos de capital extranjeros y a las altas exigencias que imponen los entes reguladores dentro del país.



Capítulo III. Metodología

El objetivo principal de la presente investigación es describir el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el sector bancario colombiano, para lo cual se utilizó la metodología implementada por Benzaquen en su investigación del caso peruano (2013).

3.1 Diseño de la investigación

Para lograr el objetivo de la investigación fue necesario medir los nueve factores del TQM en el sector bancario colombiano, para lo cual se diseñó una investigación transeccional de alcance descriptivo con enfoque cuantitativo. El diseño de la investigación es transeccional ya que la medición se realizó en un momento determinado para medir el estado de las variables analizadas en ese instante y no su evolución en un periodo de tiempo como ocurriría en una investigación de diseño longitudinal.

Se considera de tipo descriptivo porque se realizó con el objetivo de indagar el nivel de cumplimiento de los nueve factores del TQM en el sector bancario colombiano, con el fin de verificar el desempeño actual del sector en los aspectos relacionados con la gestión de calidad, describir el grado de implementación de cada factor y detectar oportunidades de mejora en cada uno de ellos.

La recolección y tabulación de los datos se realizó mediante una encuesta estructurada y su análisis se llevó a cabo con la ayuda de herramientas estadísticas, lo cual obedece al enfoque cuantitativo establecido para la investigación. Esta metodología corresponde a la propuesta por Benzaquen (2013), la cual fue aplicada en estudios previos.

3.2. Población y selección de la muestra

De acuerdo con la Superintendencia Financiera, la población de bancos en Colombia es de 21, con un total de 5.281 sucursales a nivel nacional. Dado el tamaño de la población, se optó por aplicar la encuesta a una muestra significativa de las sucursales del sector bancario

colombiano. Para establecer el tamaño adecuado de la muestra se utilizó la herramienta web de la Universidad Nacional de Nordeste de Argentina, para un porcentaje de error máximo del 5, con un nivel de confianza del 95% en una población de 5.281 sucursales bancarias en Colombia. Como resultado se obtuvo una muestra recomendada de 359 sucursales, como se observa en el apéndice A.

Para garantizar la confiabilidad de la muestra se realizó un proceso de estratificación cuyo resultado se observa en la Tabla 3. Esta estratificación permite mantener un grado de proporcionalidad según el tamaño de cada uno de los bancos, de manera que los resultados no se vean parcializados por la concentración de respuestas de una sola entidad.

Sin embargo, la cantidad de encuestas contestadas fue de 196, valor inferior a la muestra calculada en la herramienta. Habiendo encontrado esta limitación, fue necesario verificar el porcentaje de error obtenido con la muestra resultante mediante su cálculo en la herramienta utilizada previamente. El cómputo arrojó un porcentaje de error de 6,87, el cual fue adoptado para la investigación. Este nuevo resultado se presenta en el apéndice A.

Debido al bajo índice de encuestas contestadas no se tomó en cuenta los criterios de estratificación para la muestra resultante. Vale la pena resaltar que pese al tamaño de la muestra obtenida, se recibió respuesta de cada uno de los bancos en mayor o menor proporción, asegurando así la existencia de datos correspondientes a todas y cada una de las entidades bancarias evaluadas, con lo cual, el efecto de la ausencia del proceso de estratificación no fue significativo para los objetivos del estudio por cuanto toda la población se encuentra representada en la muestra de 196 encuestas obtenidas, ya que no solo se recibieron respuestas de sucursales de todos los bancos sino que además están representadas todas las regiones del país, cumpliendo así el alcance nacional de la delimitación del estudio.

Tabla 3

Muestra estratificada sector bancario colombiano.

Ítem	Banco	Población	Estratificación
1	Bogotá	721	49
2	Popular	234	16
3	Corpbanca	80	5
4	Bancolombia	809	55
5	Citibank Colombia	85	6
6	GNB Sudameris	111	8
7	BBVA Colombia	413	28
8	Helm Bank	87	6
9	Occidente	223	15
10	Caja Social BCSC	260	18
11	Davivienda	571	39
12	Multibanca Colpatría	188	13
13	Agrario	741	50
14	AV Villas	255	17
15	Bancamia	181	12
16	WWB S.A.	120	8
17	Coomeva	93	6
18	Finandina	13	1
19	Falabella	47	3
20	Pichincha	37	3
21	Coopcentral	12	1
TOTAL		5.281	359

3.3. Procedimiento de recolección de datos

Para la recolección de los datos se realizó el montaje de la encuesta de 35 preguntas en

www.encuestafacil.com; una vez cargada la encuesta, se procedió a su envío mediante correo electrónico a todos los encuestados, quienes debían responderlas de igual forma vía internet a través del link enviado. Con el ánimo de aumentar las probabilidades de éxito en la tasa de respuesta de las encuestas, se realizó el contacto personal con un representante de cada uno de los bancos para que apoyara la recopilación de las encuestas al interior de cada entidad. Los destinatarios de los correos electrónicos enviados fueron las personas responsables de cada una de las sucursales; es decir, gerentes de oficina, directores operativos o quien haga sus veces en cada entidad bancaria.

El envío de las encuestas tuvo que ser realizado varias veces en el periodo comprendido entre mayo y agosto del 2014, dado el bajo índice de encuestas contestadas en el primer envío, de manera que fue necesario apoyarse en el contacto inicial de cada entidad para obtener mayor número de respuestas.

3.4. Instrumento

Para la investigación se tuvo en cuenta una herramienta para la medición de la percepción de los funcionarios de la gerencia media en el sector, en cuanto al desempeño de los bancos en los nueve factores del TQM. La herramienta es una encuesta que permite verificar el cumplimiento de los nueve factores en relación con los cuatro principales bloques de una organización.

El instrumento se compone de dos secciones: la primera hace referencia a la identificación del encuestado de acuerdo con criterios como la naturaleza del banco (privado o público), el tiempo de creación de la entidad y el número de empleados de cada una de ellas. La segunda consta de 35 preguntas, ver apéndice B, evaluables mediante una escala de Likert que puntúa de 1 a 5, donde 1 es *totalmente en desacuerdo*; 2 es *en desacuerdo*; 3 es *neutro*; 4 es *de acuerdo* y 5 es *totalmente de acuerdo*. Cada pregunta corresponde a un subfactor evaluado de forma independiente y asociado a uno de los nueve factores del TQM analizados,

donde el promedio simple de la puntuación de los subfactores define el nivel de cumplimiento del factor correspondiente. El detalle de método se presenta a continuación.

Para lograr la medición de los factores de la calidad, Benzaquen (2013) consideró la Administración de la Calidad (Y) como una función que depende de nueve factores (X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9).

Esto es,

$$Y=f(X_1,X_2,X_3,X_4,X_5,X_6,X_7,X_8,X_9). \quad (1)$$

$$Y = f(X_i) \quad i = 1,2,\dots,9 \quad (2)$$

Cada uno de los nueve factores dependen, a su vez, de preguntas específicas (desde X₁₁ hasta X₉₄);

$$X_i = f'(x_{ij}) \quad i = 1,2,\dots,9 ; j = 1,2,\dots,k ; k = 2,3,4,5 \quad (3)$$

Y considera un promedio simple para el modelo matemático: (4)

3.5. Validez y confiabilidad

Para validar la confiabilidad de la encuesta se utilizó el Alfa de Cronbach, medida que permite establecer el grado de eficacia de las preguntas en la medición de cada factor evaluado. Esta medida toma un valor entre 0 y 1 en donde un resultado más cercano al límite superior indicará mayor confiabilidad del instrumento. Es importante anotar que cada dimensión o variable se comporta de manera independiente. Es necesario evaluar el Alfa de Cronbach por separado, por cuanto no resultaría apropiado medir la consistencia interna calculada a través del conjunto total de las preguntas (Welch y Comer, 1988).

En el caso de esta investigación, se adoptó como admisible un Alfa de Cronbach mayor a 0.7 asumiendo que es representativo de la confiabilidad de las preguntas para medir

los nueve factores de TQM en el sector bancario colombiano. Por el contrario, cualquier resultado inferior a 0.7 se consideraría insuficiente para establecer la confiabilidad del instrumento. La herramienta utilizada para calcular el Alfa de Cronbach fue el software estadístico SPSS versión 2.3. Los valores obtenidos para cada uno de los nueve factores se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4

Cálculo del Alfa de Cronbach para factores del TQM

Factor	Alfa de Cronbach	N° Preguntas
Alta Gerencia	0,969	5
Planeamiento de la calidad	0,964	3
Auditoría y Evolución de la calidad	0,966	3
Diseño del Producto	0,980	3
Gestión y Calidad del Proveedor	0,979	4
Control y mejoramiento del proceso	0,984	5
Educación y Entrenamiento	0,985	4
Círculos de Calidad	0,978	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0,979	4

3.6. Análisis e interpretación de datos

Al ser recopiladas las encuestas se realizó la tabulación de los datos en Excel, asignando el puntaje correspondiente a cada respuesta de acuerdo con la escala ordinal descrita en detalle anteriormente, donde 1 corresponde a la respuesta totalmente en desacuerdo y 5 corresponde a la respuesta totalmente de acuerdo. Ver Apéndice C.

Una vez que los datos se tabularon, fueron migrados al software estadístico SPSS versión 2.3 para su análisis, mediante estadística descriptiva para conocer las medidas de tendencia central y dispersión de las distribuciones de datos de cada variable. Los promedios obtenidos para cada variable, se muestran en Apéndice D.

Adicionalmente, se elaboraron gráficos de frecuencia para cada factor y sus subfactores lo que permitió establecer cuáles de ellos tienen un alto grado de implementación en el sector bancario colombiano y en cuales es necesario proponer alternativas de mejora. Para enriquecer el análisis de los datos se revisó también el perfil de los encuestados para indagar sobre aspectos

o tendencias relevantes que podrían incidir en los niveles de cumplimiento de uno o varios factores del TQM en el sector, en el momento de la medición.

3.7. Resumen

La investigación se desarrolló con un diseño transeccional, de alcance descriptivo y enfoque cuantitativo para lograr el objetivo de describir el nivel de cumplimiento de los nueve factores del TQM en el sector bancario colombiano, cuya población se compone de 21 entidades conformadas por 5.281 sucursales en todo el país.

Para la realización del estudio se calculó y estratificó una muestra de 359 sucursales, pero en el proceso de recolección de los datos se logró obtener una muestra de 196 sucursales que no pudo analizarse bajo criterios de estratificación, dada la limitante que supone el bajo índice de encuestas contestadas, aunque se obtuvieron respuestas de todas las entidades bancarias del sector.

Los datos se recopilaban vía internet mediante encuesta estructurada, según la metodología utilizada por Benzaquen (2013) en estudios previos, la cual se compone de dos secciones que incluyen, por una parte, preguntas relativas al perfil de los encuestados según los criterios establecidos para el muestreo y por otra, 35 preguntas asociadas a los factores del TQM que se contestan con base en una escala ordinal de Likert que califica con puntajes de 1, 2, 3, 4 o 5, donde las preguntas cuya respuesta haya sido *totalmente en desacuerdo* tendrán un puntaje de 1, y así sucesivamente hasta una puntuación de 5, asignada a las preguntas cuya respuesta haya sido *totalmente de acuerdo*. Cada una de las preguntas constituye un subfactor asociado a alguno de los factores analizados y todas han sido codificadas para su análisis como parte de la función de administración de la calidad considerada por la metodología.

Capítulo IV. Análisis de los resultados

En este capítulo se mostrarán y describirán los resultados obtenidos de acuerdo con la utilización de la herramienta planteada por Benzaquen (2013), que están alineados a los objetivos planteados en el primer capítulo de esta investigación, de tal manera que se puedan identificar el nivel de cumplimiento de los nueve factores de TQM para el sector bancario en Colombia. La herramienta utilizada en la investigación cuantitativa fue un cuestionario cuyas preguntas están relacionadas con los factores de éxito y medidas a través de la escala de Likert.

4.1. Perfil de informantes

Como resultado de la aplicación de la encuesta, según los criterios descritos en el numeral 3.2, relacionado con la población y selección de la muestra, finalmente se obtuvo un total de 196 encuestas contestadas, que, como se indicó anteriormente, incluyen respuestas de las 21 entidades bancarias que conforman la población y con un error de 6,87%, resultó una muestra significativa de la población. En el apéndice E se muestra el número de sucursales de cada banco que respondió la encuesta.

Del total de encuestas contestadas 73 corresponden a la ciudad de Bogotá y las 123 restantes a otras regiones del país, corroborando así el alcance nacional de la investigación. Las encuestas fueron contestadas en un 65,82% de los casos, por el gerente de oficina, mientras que el 34,18% restante lo respondieron los directores operativos. Aproximadamente el 85% de las 196 encuestas fueron contestadas por funcionarios de entidades bancarias privadas, mientras que sólo 10 de ellas, equivalentes al 15% restante, corresponden a entidades bancarias públicas, que en realidad es sólo una de las 21 que conforman la población, ya que solamente el Banco Agrario es un banco público.

De otro lado, la dispersión de respuestas respecto al número de empleados que conforman la sucursal, quedó concentrada en los rangos de 1 a 10 empleados y de 11 a 50

empleados, donde se respondieron 48 y 148 encuestas respectivamente. Entre tanto, en relación con el tiempo de fundada que tiene la empresa, hay una gran dispersión, lo cual muestra que la encuesta fue respondida por funcionarios en sucursales nuevas y antiguas, pues se obtuvieron 29 respuestas de sucursales con 0 a 5 años de fundadas, 45 respuestas de sucursales con 6 a 10 años de fundadas, 59 respuestas de sucursales entre 11 y 15 años de fundadas, 31 encuestas contestadas por funcionarios de sucursales entre 16 y 20 años y 32 respuestas de sucursales con más de 20 años de fundadas.

En relación con el tiempo que lleva certificada la entidad en el sistema de gestión de calidad ISO 9000, el 32,14% de las encuestas corresponde a bancos certificados hace 1 a 3 años; el 29,59% corresponde a respuestas de entidades que están certificadas hace 4 a 7 años y el 38,27% fue contestado por entidades con certificaciones que superan los 7 años de antigüedad. El resumen del perfil de los informantes se puede observar en el Apéndice F.

4.2. Análisis descriptivos

El cuestionario fue contestado por 196 sucursales bancarias, principalmente por gerentes de oficina, directores operativos o quien haga sus veces en cada sucursal bancaria, con una distribución porcentual de 66 y 34 respectivamente, lo cual demuestra que la encuesta fue contestada por la Alta Gerencia. Del total de las encuestadas realizadas el 95% equivalen a bancos privados y el 5% al único banco público, el Banco Agrario. El 100% de los bancos tienen un sistema de gestión de calidad lo que no permitió realizar una comparación entre ellos, por lo tanto esta investigación se basó en identificar el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito de TQM del sector bancario en Colombia.

El promedio general del análisis de los nueve factores de TQM obtenido fue de 3,32 lo que evidencia una tendencia neutral cuyo factor de mayor puntaje fue X_3 que corresponde a Auditoría y Evaluación de la Calidad teniendo como resultado 3,71, esto se ve reflejado en que el sector bancario al tener el 100% de los bancos con sistemas de gestión de calidad, se

preocupa por generar objetivos enfocados a la aplicación de políticas de calidad y su mejora continua. El factor de menor puntaje fue X_8 que corresponde a Círculos de Calidad teniendo como resultado 2,83 lo cual refleja la falta de entendimiento y aplicación por parte de la Alta Gerencia del concepto de círculos de calidad relacionado con el involucramiento de los empleados en temas relacionados con la calidad (ver Figura 8).

Por otra parte, los factores de Educación y Entrenamiento (X_7) y Enfoque hacia la satisfacción del cliente (X_9) obtuvieron promedios de 3,2 y 3,15 respectivamente, que son inferiores al promedio general, con lo que se puede concluir que no existe un nivel de involucramiento suficiente por parte de los empleados con los temas relativos a la calidad y que producto de esa carencia, al respecto tampoco existe el interés y cuidado permanente en cuanto a la satisfacción y necesidades de los clientes y posiblemente tampoco se produce la respuesta adecuada cuando se presentan reclamos de los clientes.

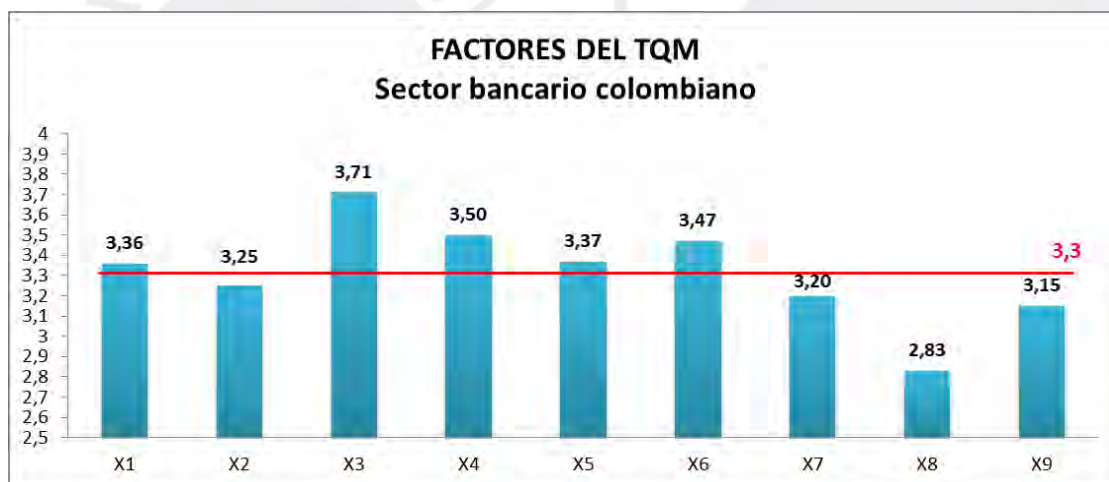


Figura 8. Factores del TQM en el sector bancario colombiano

4.3. Nivel de cumplimiento de los factores del TQM

A continuación se muestra el detalle y análisis del resultado de cada uno de los factores de TQM.

4.3.1 Factor Alta Gerencia (X_1).

Según Benzaquen (2013), este factor contribuye a la óptima gestión de calidad en la organización de tal manera que logre comprometer a la misma a alcanzar los objetivos. El

resultado de este factor fue de 3,36. Se aprecia como fortaleza en este factor la búsqueda del éxito de la empresa a largo plazo (X_{13}) con un puntaje de 4,30; esto demuestra que el sector bancario colombiano tiene objetivos claros e identificados a largo plazo y la alta gerencia demuestra estar alineada con las expectativas de desarrollo y crecimiento del sector.

Los bancos buscan estrategias innovadoras y que generen confianza dentro de sus portafolios de servicios de manera que se vuelvan más atractivos hacia sus clientes asegurando su sostenibilidad en el tiempo. Sin embargo, se encontró que el alentar firmemente a los empleados a la participación en la gestión de calidad (X_{11}) es una debilidad evidente de la alta gerencia, pues este subfactor se promedió en 2,57, con lo cual aparece un interrogante en cuanto a la relevancia que tiene la gestión de la calidad, desde el punto de vista de la alta gerencia, como factor para alcanzar el éxito de la banca colombiana ante las demandas y expectativas del sector.

Así mismo, y en concordancia con este análisis, el hecho de que los colaboradores perciban que la alta gerencia proporciona en un nivel relativamente bajo (3,16) los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad, efectivamente muestra que la calidad no es en sí un factor de éxito desde el punto de vista de la gerencia (ver Figura 9).



Figura 9. Factores del TQM en el sector bancario colombiano

4.3.2 Factor Planeamiento de la Calidad (X₂)

Este factor analiza si se tienen metas específicas y detalladas sobre la gestión de la calidad. El resultado del factor fue de 3.25, es decir, dentro de la escala neutral con tendencia a en desacuerdo. Se aprecia como fortaleza en este factor la atención que da el sector bancario colombiano al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad (X₂₂) con un puntaje de 3.60 y como oportunidad de mejora se encuentra el involucrar a los empleados para hacer políticas y planes de calidad (X₂₃) con un puntaje de 2.79 (ver Figura 10).

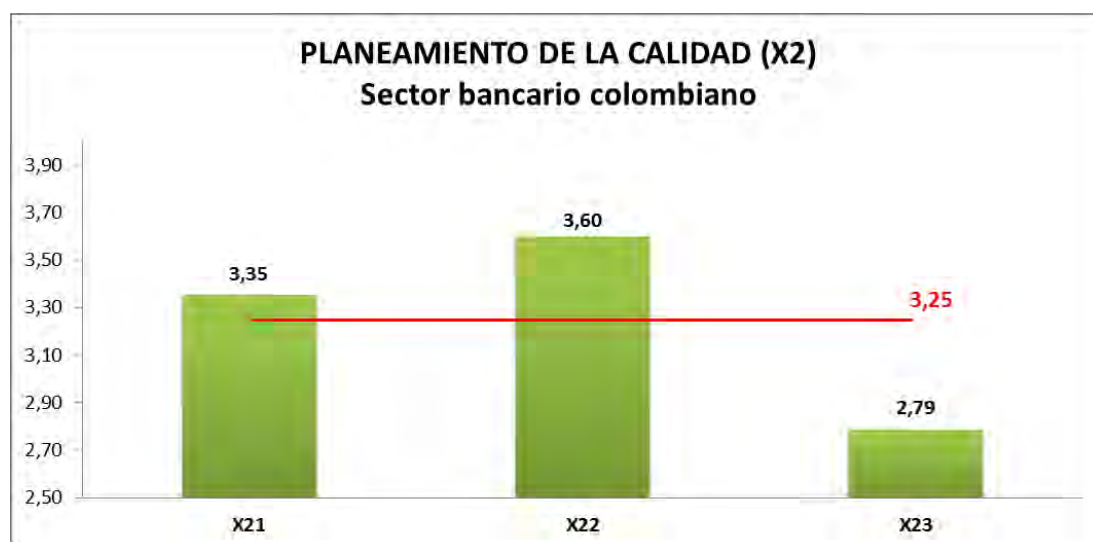


Figura 10. Nivel de cumplimiento del factor Planeamiento de la calidad.

El sector bancario en Colombia está regulado por la Superintendencia Financiera de Colombia, situación que obliga a las entidades del sector a la implementar y aplicar sistemas de gestión de calidad que aseguren la protección de los consumidores, el fortalecimiento de la confianza y la estabilidad del sistema financiero. No obstante en el desarrollo de los sistemas de gestión de calidad se evidencia que los empleados del sector no están siendo partícipes activos en la toma de decisiones de las políticas de calidad.

Esto puede evidenciar una de dos posibles situaciones, o ambas, a saber: la falta de confianza de la Alta Gerencia en los aportes que sus colaboradores puedan generar para el planeamiento de la calidad, o por otro lado, que la Alta Gerencia ve la implementación de

sistemas de gestión de calidad como un requisito obligado dada la reglamentación y vigilancia de la Superintendencia, con lo cual no se le daría la importancia necesaria a la participación de los colaboradores en la definición de las políticas y los planes relacionados con la calidad, por cuanto se trataría simplemente del cumplimiento de un requisito.

4.3.3 Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad (X₃)

Para Benzaquen (2013) este factor consiste en realizar el seguimiento de las metas de la gestión de calidad. El resultado de este factor fue de 3,71, que dentro de la escala implica una tendencia a respuestas de acuerdo. El subfactor con el promedio más alto es la utilización de la metodología del benchmarking (X₃₁) con un puntaje de 4.04 mientras que el subfactor que se refiere a evaluar regularmente sus políticas y planes de calidad (X₃₃) obtuvo el menor promedio con puntaje de 3.51 (ver Figura 11).

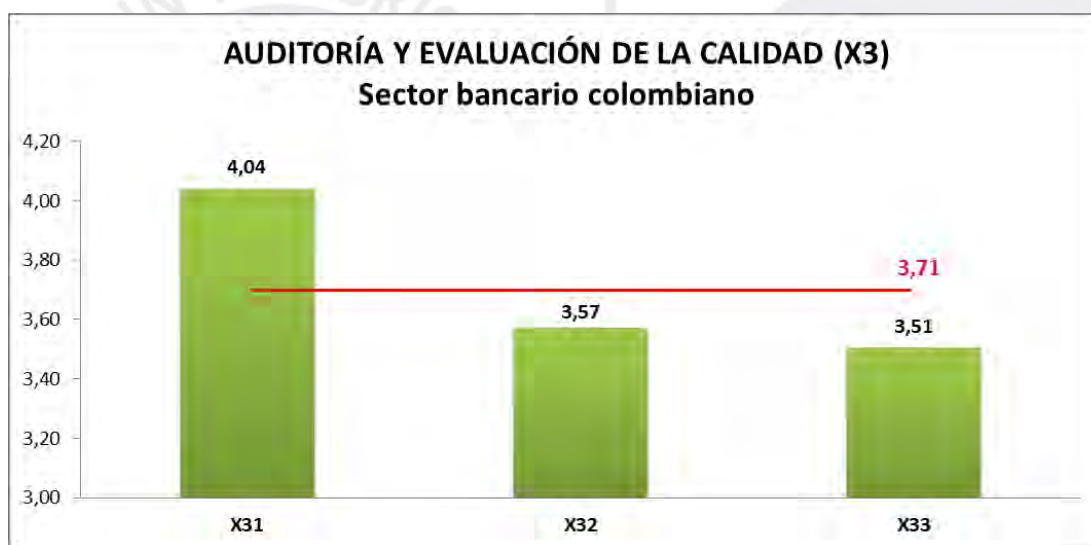


Figura 11. Nivel de cumplimiento del factor Auditoría y Evaluación de la Calidad.

Es común dentro del sector bancario realizar análisis comparativos de productos y servicios dentro de las entidades que lo componen de manera que se pueda identificar e implementar las mejores prácticas asegurando la competitividad y el crecimiento del mismo. Esto contribuye a mejorar el desempeño de las entidades bancarias, no solo en los temas relacionados con la gestión de la calidad, sino a nivel comercial y administrativo. De otra parte, aunque el sector bancario cumple con los requerimientos de gestión de la calidad y

cuenta con planes específicos al respecto, la percepción general es que no hay regularidad en la evaluación de dicha gestión y que los resultados de la misma no son de fácil consecución o consulta.

4.3.4 Factor Diseño del Producto (X₄)

Según Benzaquen (2013), este factor permite adoptar la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno, esta iniciativa es responsabilidad de la Alta Gerencia, la cual tiene que procurar que se incorporen los requerimientos de los clientes en el diseño del producto. El resultado de este factor fue de 3.5 es decir dentro de la escala neutral con tendencia a de acuerdo. Se aprecia como fortaleza en este factor la inversión en el diseño del producto (X₄₁) con un puntaje de 3.61 y como oportunidad de mejora que los requerimientos de los clientes sean plenamente considerados en el diseño del producto (X₄₂) con un puntaje de 3.37 (ver Figura 12).

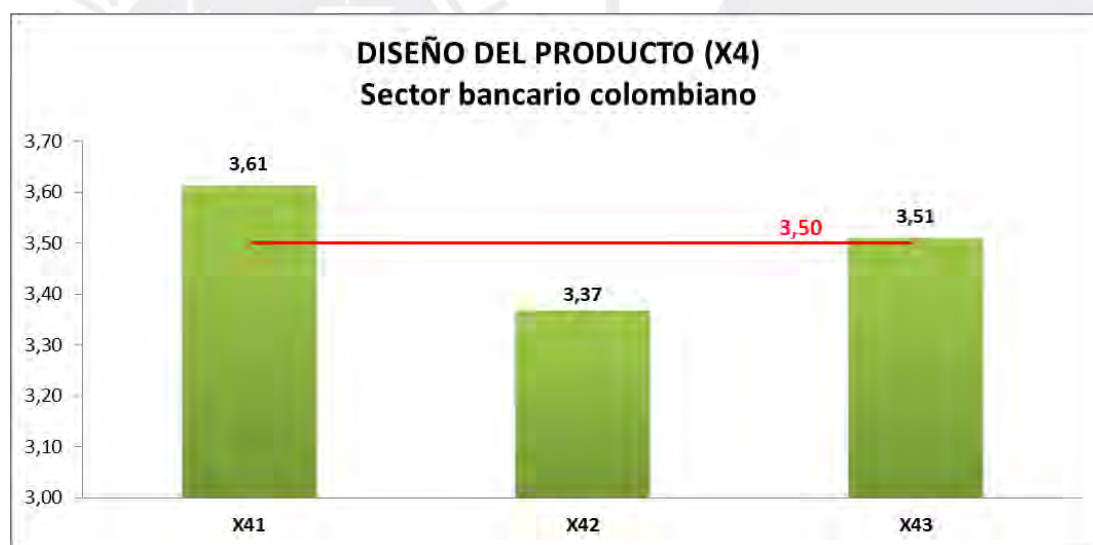


Figura 12. Nivel de cumplimiento del factor Diseño del Producto

Dada la globalización, la competitividad y el acceso a la información de los clientes, el sector bancario colombiano se caracteriza por la continua inversión en el diseño de sus productos. Dichas inversiones se orientan a buscar soluciones que ya funcionan en otros países con sistemas financieros más desarrollados pero carecen de las particularidades propias de Colombia por lo que se considera que se están dejando a un lado las necesidades reales de

los clientes en el diseño de los productos lo cual dificulta el componente de innovación de los mismos. Adicionalmente la alta expectativa que se generan los clientes en sus necesidades producen limitantes para el desarrollo de nuevos productos que se ajusten a esa demanda y al marco regulatorio del sector.

4.3.5 Factor Gestión de la Calidad del Proveedor (X₅)

De acuerdo con Benzaquen (2013), este factor mide el manejo de sistemas de calidad en los proveedores y como repercuten en los bienes o servicios que ofrecen. El resultado de este factor fue de 3.37 es decir dentro de la escala neutral con tendencia a en desacuerdo. Se aprecia como fortaleza en este factor que la calidad de los productos que los proveedores suministran al sector es adecuada (X₅₃) con un puntaje de 3.69 y como oportunidad de mejora, establecer relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores (X₅₂) con un puntaje de 2.83 (ver Figura 13).

En el sector bancario en Colombia el proceso de selección y contratación de proveedores se realiza bajo estándares establecidos dentro de las políticas de calidad de las entidades, por ende los productos y los servicios contratados deben cumplir a cabalidad con las exigencias establecidas en dichas políticas tales como calidad, precio, garantía, confianza y tiempo de entrega. Dadas las condiciones del mercado no se evidencia relaciones de cooperación a largo plazo con proveedores específicos debido a la amplia oferta de los productos y servicios los cuales pueden sustituir o mejorar las condiciones vigentes y que puedan ayudar a mejorar o sostener la rentabilidad del negocio.

Otra de las razones por las cuales los bancos no establecen relaciones de largo plazo con sus proveedores es que no los ven como aliados estratégicos en su cadena de valor. La necesidad de optimizar costos dificulta establecer estas relaciones a largo plazo lo cual puede derivar en riesgos asociados a fallas en los productos y servicios contratados.

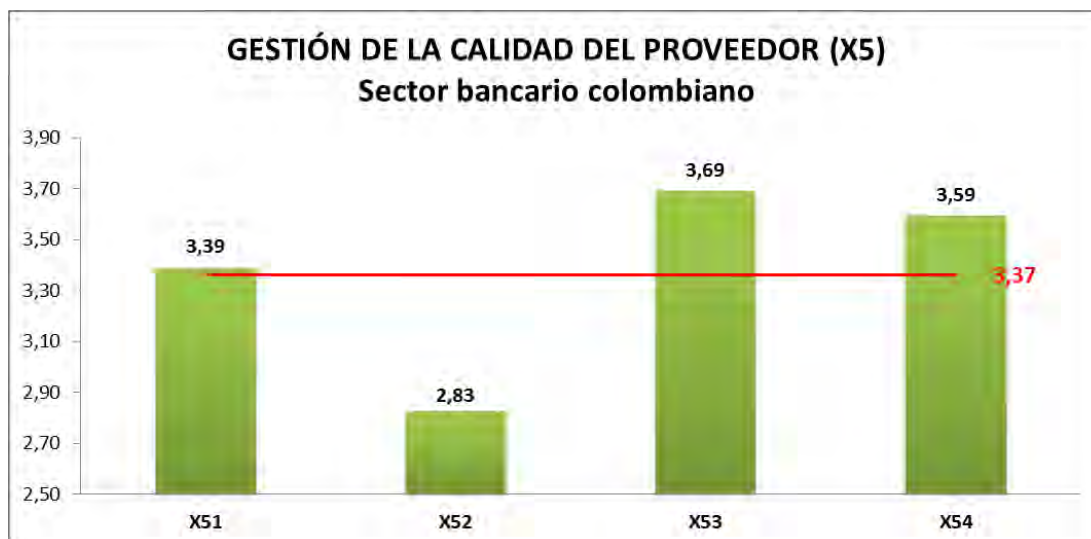


Figura 13. Nivel de cumplimiento del factor Gestión de la Calidad del Proveedor

4.3.6 Factor Control y Mejoramiento del Proceso (X₆)

Benzaquen (2013) indica que este factor verifica si el proceso operativo satisface los requerimientos de los clientes y si las instalaciones y el equipo operativo funcionan de forma adecuada. El resultado de este factor fue de 3.47 es decir dentro de la escala neutral con tendencia a en desacuerdo. Se aprecia como fortaleza en este factor que los equipos operativos del sector reciben buen mantenimiento (X₆₄) con un puntaje de 3.67 y como oportunidad de mejora se identifica la utilización de las siete herramientas de control de calidad para el control y mejoramiento del proceso (X₆₅) con un puntaje de 3.19 (ver Figura 14).

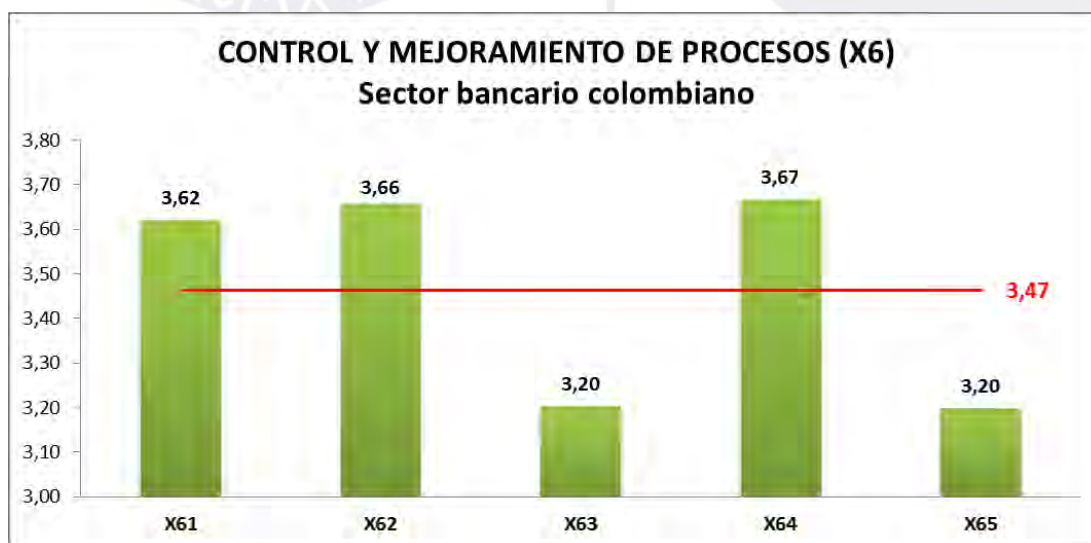


Figura 14. Nivel de cumplimiento del factor Control y Mejoramiento de Procesos.

El sector bancario se caracteriza por ser altamente tecnificado y confiable, características que demandan que los equipos de la operación reciban mantenimiento y actualización periódicamente. Esto asegura la confiabilidad del sistema y la confianza de los clientes. En cuanto al uso de las siete herramientas de control de calidad tales como diagrama de flujo, diagrama de Ishikawa, lista de verificación, diagrama de Pareto, histograma, gráficas de control y diagrama de relaciones, se percibe que no se utilizan para la mejora de los procesos o las utilizan parcialmente.

Según Benzaquen (2013) es necesario promover el uso de las herramientas de control de calidad, que son importantes como ayuda en la solución y el análisis de problemas, para lograr la mejora continua en las empresas. Las herramientas que usa el sector, para buscar el mejoramiento de sus procesos, continua siendo muy empíricas y reactivas a problemas y dando soluciones de corto plazo.

4.3.7 Factor Educación y Entrenamiento (X₇)

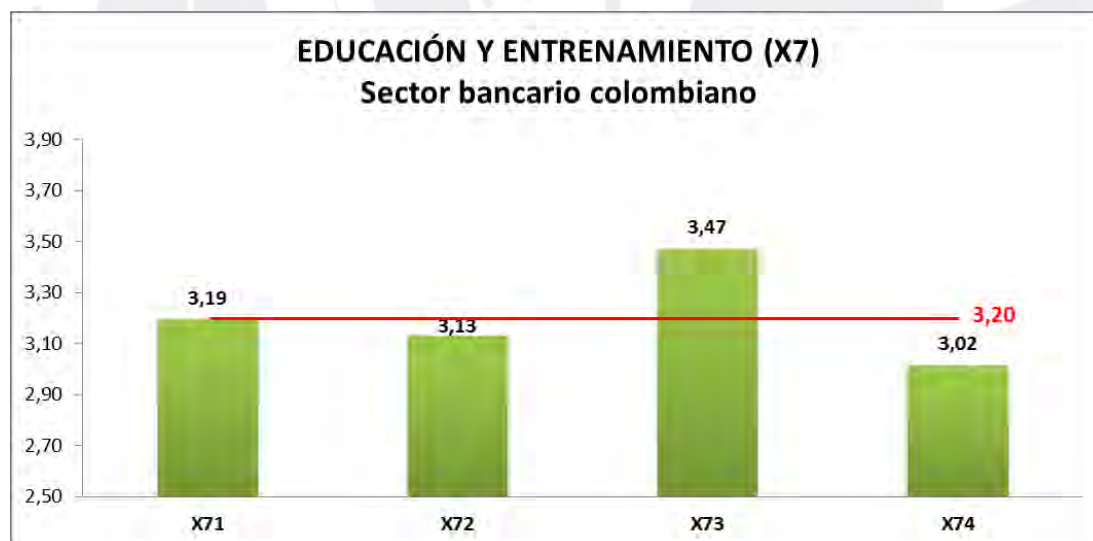


Figura 15. Nivel de cumplimiento del factor Educación y Entrenamiento.

Este factor mide la capacitación, entrenamiento, proporción de herramienta de gestión de calidad y el grado de compromiso de los trabajadores con el sistema de gestión de calidad (Benzaquen, 2013). El resultado de este factor fue de 3.20, es decir dentro de la escala neutral con tendencia a en desacuerdo. Se aprecia como fortaleza en este factor que los empleados del

sector reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad (X_{73}) con un puntaje de 3.47 y como oportunidad de mejora la conciencia de los trabajadores del sector hacia la calidad es fuerte (X_{74}) con un puntaje de 3.02 (ver Figura 15).

Dada la regulación planteada en la Circular Externa 052 del 2007 de la Superintendencia Financiera, que obliga a implementar sistemas de gestión de calidad, es requisito fundamental en el sector que los empleados sean capacitados y entrenados en este tema de acuerdo con cronogramas establecidos por las entidades, midiendo la efectividad de las mismas y evaluando su desempeño. Aunque se cumple con la capacitación y entrenamiento de los empleados, no se ha logrado interiorizar de manera efectiva en ellos el concepto de calidad ya que se evidencia que lo hacen como un requisito laboral y no como una oportunidad para desempeñar mejor sus cargos. El sector debe, por ende, buscar mecanismos y estrategias desde el punto de vista psicosocial para despertar en los empleados el interés por los temas relacionados con la calidad.

4.3.8 Factor Círculos de Calidad (X_8)

Para Benzaquen (2013,) este factor se refiere al diálogo en la empresa, trabajo en equipo y mide la frecuencia de realización y su impacto sobre el desempeño de la organización. El resultado de este factor fue de 2.83 es decir dentro de la escala en desacuerdo con tendencia a neutral. Es el factor con menor puntaje dentro de la investigación. El mayor puntaje dentro del factor fue de 3.16 para la utilización de las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en las empresas (X_{83}) y el menor puntaje fue de 2.40 para la mayoría de empleados de la empresa realiza actividades de circulo de calidad (ver Figura 16).

Se evidencia que las herramientas de círculos de calidad no son implementadas o son desconocidas por los empleados de las entidades del sector. Se identifica desinterés en los empleados en los temas de calidad; así mismo, la Gerencia no ha encontrado estrategias efectivas que lleven a crear conciencia en ellos sobre la importancia de los procesos de

mejoramiento continuo. Los círculos de calidad son un concepto desconocido para la Alta Gerencia de los bancos lo cual explica los resultados arrojados en la evaluación de este factor.

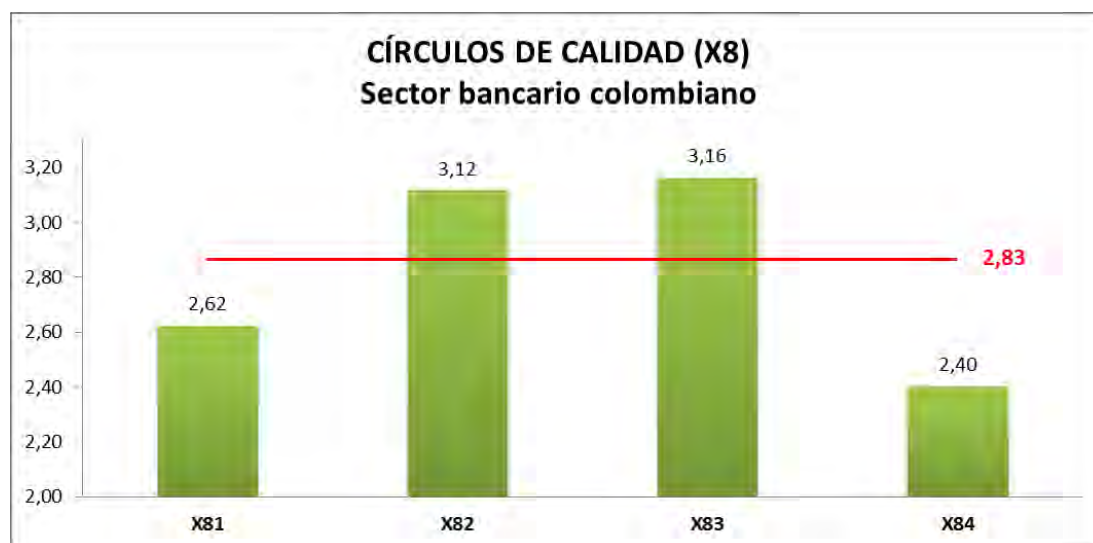


Figura 16. Nivel de cumplimiento del factor Círculos de Calidad.

4.3.9 Factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X₉)

Según Benzaquen (2013) este factor mide el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con respecto a los bienes y servicios ofrecidos, a su vez mide la forma en que se captan dichas necesidades. El resultado de este factor fue de 3.15 es decir dentro de la escala neutral con tendencia a en desacuerdo. Se aprecia como fortaleza en este factor la empresa cuenta con medios para obtener información de los clientes (X₉₃) con un puntaje de 3.7 y como oportunidad de mejora el personal de todos los niveles del sector presta atención a la información sobre las quejas de los clientes (X₉₄) con un puntaje de 2.60 (ver Figura 17).

El sector maneja herramientas tecnológicas confiables de manejo de información lo que permite obtener datos de clientes reales y potenciales con suma facilidad. Principalmente se obtienen de gestión comercial propia, acuerdos con la cámara de comercio, Superintendencia Financiera y la Superintendencia de Sociedades. El sector tiene áreas específicas para atender las quejas de los clientes, sin embargo el enfoque al cliente no depende exclusivamente de éstos departamentos, sino de toda la organización. Se debe recalcar a todos los empleados que el cliente es el factor fundamental del negocio y por ende

la atención a sus necesidades es tarea de todos. Las áreas del back y el middle office no tienen la sensibilidad adecuada sobre la importancia del cliente final para la organización y por eso la responsabilidad de buscar la satisfacción de los cliente recae en la áreas del front office, las cuales son las que tienen contacto directo con ellos.



Figura 17. Nivel de cumplimiento del factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Después de identificar el nivel del cumplimiento TQM de los nueve factores de éxito en el sector bancario en Colombia se puede concluir lo siguiente:

- Después de analizar el primer factor, el cual hace referencia a la Alta Gerencia, se identificó que la mayor fortaleza del sector es buscar el éxito de la organización en un largo plazo. La mayor oportunidad de mejora se presenta en alentar firmemente a los empleados a la participación en gestión de la calidad. Los bancos en Colombia buscan firmemente la forma de garantizar su sostenibilidad en el largo plazo; sin embargo, no consideran a los empleados como un factor determinante para el logro, debido a esto su involucramiento en temas de gestión de la calidad es muy bajo.
- En cuanto al resultado del factor de planeamiento de la calidad, se pudo identificar que los bancos en Colombia se encuentran en una escala neutral con tendencia a desacuerdo. La mayor fortaleza de este factor es la atención que presta el sector bancario colombiano al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad. La principal oportunidad de mejora es la necesidad de involucrar a los empleados en el desarrollo de políticas y planes de calidad. La regulación del sector, por parte de los entes de control, y acuerdos internacionales entre los sistemas financieros, hacen que el cumplimiento de las políticas de calidad de los bancos sea una prioridad, sin embargo, no involucran a los empleados en el diseño de dichas políticas lo cual puede ser un obstáculo en el mediano y largo plazo.
- El tercer factor analizado fue el de Auditoría y Evaluación de la Calidad. Este fue el que obtuvo la mejor calificación de los nueve factores de éxito. Se encontró que

la mayor fortaleza del sector bancario en Colombia es que utiliza la metodología de *benchmarking*. La principal oportunidad de mejora es la de evaluar regularmente sus políticas y planes de calidad. El compararse con la competencia es una actividad que ayuda a evaluar la calidad ya que se pueden identificar las mejores prácticas y adaptarlas a las características particulares de cada organización. A su vez sirve como un mecanismo de autogestión para buscar el mejoramiento continuo. Sin embargo, no se percibe que dichas actividades y planes sean evaluadas de manera sistémica.

- El cuarto factor hace referencia al Diseño de Producto. Su resultado se ubicó en una escala neutral con tendencia a de acuerdo. Se aprecia como fortaleza en este factor la inversión en el diseño del producto. Sin embargo, se identificó que su mayor oportunidad de mejora se encuentra en considerar plenamente los requerimientos de los clientes en el diseño de los mismos. Lo anterior permite establecer que el sistema bancario en Colombia realiza altas inversiones en el diseño del producto, sin tener en cuenta plenamente las necesidades y las expectativas de los clientes. Las inversiones se enfocan más en adaptar productos internacionales al mercado nacional que en innovar en la creación de soluciones especialmente diseñadas para el mercado local.
- En cuanto al quinto factor, el cual hace referencia a la Gestión de la Calidad del Proveedor, se pudo establecer que su resultado se encuentra en la escala neutral con tendencia a en desacuerdo. Se identificó que su mayor fortaleza es la Calidad de los Productos de sus proveedores. Su principal oportunidad de mejora es la de establecer relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores. El sector es muy exigente en cuanto a la calidad de los productos y los servicios ofrecidos por sus proveedores, pero no los ven como un aliado estratégico en su cadena de

valor lo cual les dificulta establecer relaciones de largo plazo. Lo anterior no permite crear lazos de confianza y puede repercutir en riesgos económicos y reputacionales para el sector.

- El sexto factor analizado fue el de Control y Mejoramiento del Proceso. Este se encuentra en la escala neutral con tendencia en desacuerdo. Su mayor fortaleza fue que el equipo operativo del sector bancario en Colombia recibe un buen mantenimiento. Su mayor oportunidad de mejora es que el sector debe utilizar de manera más recurrente las siete herramientas de control de calidad para el control y mejoramiento del proceso. El mantenimiento preventivo y adecuado de los equipos es una práctica común dentro del sector. Sin embargo, no se utilizan herramientas de control y mejoramiento continuo y las acciones que se toman se orientan a la solución rápida de problemas sin identificar sus verdaderas causas lo cual dificulta su sostenimiento en el tiempo y la no re-ocurrencia.
- Después de analizar el séptimo factor, el cual hace referencia a Educación y Entrenamiento, se puede establecer que este se encuentra en una escala neutral con tendencia a en desacuerdo. Su mayor fortaleza radica en que el sector bancario en Colombia ofrece a sus empleados educación y entrenamiento en cuanto a la calidad. Su mayor oportunidad de mejora es que los trabajadores del sector pueden aumentar su conciencia frente a la calidad. El sector se enfoca en capacitar a sus empleados en cuanto a la calidad principalmente por temas normativos y regulatorios.
- El octavo factor analizado fue el de Círculos de Calidad. Este fue el factor con el peor desempeño. Los resultados fueron contundentes y evidencian el desconocimiento del concepto de círculos calidad por parte de la alta gerencia del sector bancario en Colombia.

- El noveno y último factor analizado fue el del Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente. Se ubicó en la escala neutral con tendencia a en desacuerdo. Su mayor fortaleza es que el sector cuenta con medios para obtener información de los clientes. Su principal oportunidad de mejora es establecer que el personal de todos los niveles de la organización debe prestar atención a las quejas de los clientes. El sector bancario en Colombia cuenta con sofisticadas herramientas que permiten administrar de manera adecuada el relacionamiento con sus clientes. Sin embargo, no todas las áreas de la organización tienen dentro de sus prioridades la atención a las quejas de los clientes. Estas solo recaen en las áreas que tienen contacto directo con ellos.

5.2. Recomendaciones

El sector bancario en Colombia es altamente regulado y eso hace que los bancos que lo integran deban cumplir con estándares de calidad y de protocolos de nivel internacional. Se recomienda que los bancos en Colombia establezcan relaciones de cooperación mutua a largo plazo con los proveedores, ejerciendo controles efectivos. Las empresas no se pueden desligar de las responsabilidades derivadas de productos y servicios deficientes de sus proveedores. Dichos productos o servicios se deben entender como si fueran propios, porque de esa manera lo entiende el cliente final. Los bancos tercerizan muchos de sus procesos, como por ejemplo el *Contact Center*, las áreas de cobranzas, la venta de tarjetas de crédito, entre otros, por lo tanto es prioritario ejercer un control eficiente sobre la calidad de sus proveedores.

A su vez se recomienda que todos los bancos sin excepción adopten los círculos de calidad como una herramienta de mejoramiento continuo en sus procesos. Se ha identificado una clara falencia en el sector en este aspecto. Los círculos de calidad permiten involucrar a todos los niveles de la organización en la identificación de oportunidades de mejora en

procesos, lo cual necesariamente debe redundar en una mejor percepción de calidad de los servicios y productos ofrecidos.

En el análisis de los diferentes factores de éxito se pudo identificar que los bancos no involucran a sus empleados en la gestión de la calidad. Se puede inferir que la instrumentación de los mecanismos de calidad de los bancos se desarrolla en la alta gerencia y se establecen políticas al respecto para que sean adoptadas por toda la entidad. Esto no permite identificar los problemas desde su fuente, que en la mayoría de las ocasiones se da en las sucursales bancarias. Si no se incluye a los entes directamente afectados en los procesos, no se puede asegurar que los modelos de mejoramiento continuo cuenten con los insumos necesarios para asegurar que se trabaje en los procesos más sensibles para los clientes y aquellos que puedan mejorar los indicadores de eficiencia operativa de los bancos en Colombia.

5.3. Contribuciones Prácticas y Teóricas

Como contribuciones prácticas, los resultados de la presente investigación muestran que si bien en este sector de la economía colombiana existe un alto grado de implementación de sistemas de calidad, hace falta avanzar en el conocimiento y aprovechamiento de los círculos de calidad como herramienta para profundizar en la gestión de calidad y mantener el enfoque hacia la mejora continua. En conocimiento de esto, el sistema bancario colombiano podrá generar estrategias a nivel sectorial para mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, logrando de esta manera, en el mediano plazo, vincular e involucrar a todos los grupos de interés hacia el logro sus objetivos estratégicos.

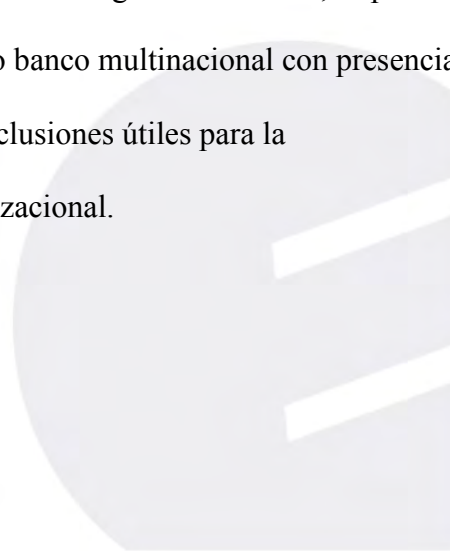
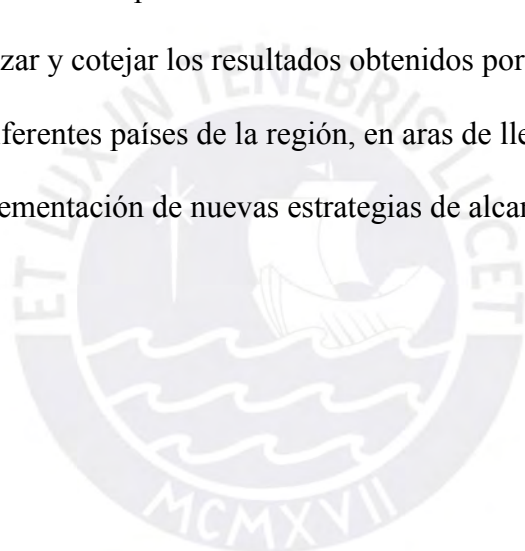
Como contribuciones teóricas, los resultados de la presente investigación complementan aquellos encontrados por medio de la misma metodología en otros países de la región encontrando factores en común a nivel sectorial en Latinoamérica. A su vez, dichos resultados pueden ser una fuente secundaria para futuros estudios relacionados con la calidad

en Colombia a nivel sectorial, ya que esta fue justamente una de las limitantes del presente estudio, de manera que éste podrá contribuir con futuras investigaciones sobre la materia.

5.4. Líneas de investigación futura

El presente trabajo ha sido desarrollado con el apoyo de los ejecutivos responsables de las sucursales bancarias en Colombia por lo que se considera válido y necesario comparar los resultados obtenidos con la percepción de satisfacción de los clientes del sector para tener una mejor interpretación de los mismos.

Por otra parte se considera necesario vincular estos resultados con aquellos arrojados por estudios similares realizados en otros países de Latinoamérica, lo cual permitirá describir el nivel de cumplimiento de los factores de éxito TQM a nivel regional. A su vez, se podrán analizar y cotejar los resultados obtenidos por un mismo banco multinacional con presencia en diferentes países de la región, en aras de llegar a conclusiones útiles para la implementación de nuevas estrategias de alcance organizacional.



Referencias

- Al-Marri, K., Ahmed, A., & Zairi, M. (2007). Excellence in service: an empirical study on the UAE banking sector. [Excelencia en servicio: un estudio empírico del sector bancario en EAU] *International Journal of Quality and Reliability Management*. Recuperado de <https://www.academia.edu/ClaimPapers>
- Asobancaria. (2012). *Informe de sostenibilidad de los Bancos a Junio 2014*. Recuperado de <http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2014/a63fd9b026374d5fc17312e0c1804492.pdf>
- Asobancaria. (2013). *Reporte trimestral de inclusión financiera*. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/1584047.PDF>
- Bank for International Settlements. *Marco regulador Internacional para Bancos (Basilea III)*. Recuperado de http://www.bis.org/bcbs/basel3_es.htm
- Benzaquen de las Casas, J. B. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas. (G. University, Ed.) *Globalización, competitividad y gobernabilidad*, 7 (1), 41-59
- Caballero, C. (5 de julio de 2010). Un rápido recorrido por la historia del sector financiero en Colombia. *Revista Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/columnistas/edicion-impresa/articulo/un-rapido-recorrido-historia-del-sector-financiero-colombia-carlos-caballero-argaez/95393>
- Camino a la calidad total. (1 de agosto de 1991). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-129356>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007) *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Certificación de Calidad ISO 9001:2008. Banco Davivienda. Recuperado de <https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/davivienda/iso9001>

Corresponsales bancario, aliados de los colombianos (19 de junio de 2015), *Diario Portafolio*.

Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/corresponsales-bancarios-aliados-colombianos-36272>

Cowling, A., Newman, K. (1995). Banking on people: TQM, service quality, and human resources. *Personnel Review*, 24(7), 25-40. doi:

<http://dx.doi.org/10.1108/00483489510095789>

Cuatrecasas, Ll. (2005) *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación*.

Barcelona, España: Gestión 2000.

Cubillos, M. C. & Rozo, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e

importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de la Salle*, 48, 80-99.

Recuperado de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/1260/1153>

D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción: enfoque estratégico y de calidad*. México D. F.: Pearson.

D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F.: Pearson.

De Nieto, C. & Ros. L., (2006) *Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000 (X Congreso de Ingeniería de Organización, Valencia 7 y 8 de septiembre)*. Recuperado de

http://cursos.campusvirtualesp.org/pluginfile.php/2332/mod_resource/content/1/Modulo_4/Semana_4_M4.S4_LB_6.Comparacion_EFQM.ISO.MB._OPS.pdf

De quiebras, fraudes y otras usuras. (15 de noviembre de 2008). *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/impreso/nacional/articuloimpreso90805-de-quiebras-fraudes-y-otras-usuras>

Empresas colombianas en el camino por la calidad. (20 de octubre de 2010). *Revista Dinero*.

Recuperado de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/empresas-colombianas-camino-calidad/105787>

Evolución de las normas ISO 9000. (22 de agosto de 2012). *Publicaciones Inspira Calidad E.I.R.L.* Recuperado de: <http://iso9001calidadparatodos.com/evolucion-normas-iso-900.html>

Faisil, T., Zillur, R., & Qureshi, M. N. (2012) Impact of Total Quality Management and Service Quality in the Banking Sector [Impacto de la gestión de la calidad total y la calidad del servicio en el sector bancario] *Telecommunications System & Management*. Recuperado de

http://www.academia.edu/9979599/Impact_of_total_quality_management_and_service_quality_in_the_banking_sector

Garay, S. L. J., & Programa de Estudio La Industria de América Latina ante la Globalización Económica. (1998). Colombia, estructura industrial e internacionalización, 1967-1996. Santafé de Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación. recuperado el 15 de marzo de 2015 de

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/050.htm>

Gutiérrez, M. (2004). *Administrar para la calidad. Conceptos administrativos del control total de calidad*. México D. F.: Limusa.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010) *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

ILCE. (s.f). *Historia de ISO 9000 1ª Parte*. Recuperado de

<http://201.159.130.148/calidadtotal/images/stories/artiso1.pdf>

Introducción SGC ISO 9000 y variantes (2015). Recuperado de

http://www.bulltek.com/Spanish_Site/ISO%209000%20INTRODUCCION/iso9000_introduccion.html

Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es el control total de la calidad?: la modalidad japonesa*.

Colombia: Norma.

Liu, C. & Arnet, K. P.(2000). Exploring the factors associated with web site success in the context of electronic commerce [Explorando los factores asociados al éxito del sitio web en el contexto del comercio electrónico] *Information and Management*, 38, 23-33.

Recuperado de

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.541.7349&rep=rep1&type=pdf>

López, I. (s.f.). Basilea, Acuerdos. *Diario Económico Expansión*. Recuperado de

<http://www.expansion.com/diccionario-economico/basilea-acuerdos.html>

Meisel, G. (2001, marzo). Orígenes de la banca comercial en Colombia : la banca libre, 1870-1886. *Revista Credencial Historia*, 135. Recuperado de

<http://www.banrepcultural.org/node/32755>

Méndez, C. E. (2004). Calidad total y cultura corporativa. Estudio de tres empresas en Colombia. *Universidad & Empresa*, 3(3-4-5), 99-124. Recuperado de

<http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2734>

Miranda, F. J., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). La gestión de la calidad. En F. M. García (Ed.) *Introducción a la gestión de la calidad* (pp. 1-30). Madrid, España: Delta publicaciones.

Molano, M., (1994, 20 de junio). Calidad total: Algo de historia. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-154763>

Norma Internacional ISO 9000:2005. (2005). Sistemas de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario. International Standards Organization.

Norma Internacional ISO 9001:2008. (2008). Sistemas de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario. International Standards Organization.

- Ortiz, C. & Galvis, C. A. (2010). *Prácticas de gestión de la calidad total y sus efectos sobre los resultados empresariales*. (Tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana).
Recuperado de <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/9276/1/tesis361.pdf>
- Palom, F. J. (1991). *Círculos de calidad. Teoría y práctica*. Barcelona, España: Marcombo.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). Recuperado de <http://www.rae.es/diccionario-de-la-lengua-espanola/la-23a-edicion-2014>
- Rodríguez, M. (2014). *Estado del arte de los modelos de gestión de la calidad y de su integración con otros sistemas de gestión. Estudio comparativo de los modelos*. (Tesis final de Master). Escuela Superior de Ingeniería Universidad de Sevilla, España.
Recuperado de [http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/70541/fichero/Trabajo+Fin+de+M%Elster+\(Alu+m.+Manuel+Rodriguez+Mije\).pdf](http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/70541/fichero/Trabajo+Fin+de+M%Elster+(Alu+m.+Manuel+Rodriguez+Mije).pdf)
- Sáenz, J. G. & Serrano, I. E. (2012). El sistema de gestión de la calidad como modelo de cambio organizacional en el sector público colombiano. *Signos*, 4, 15–33. doi: <http://dx.doi.org/10.15332/s2145-1389.2012.0001.01>
- Santos, E. (abril, 2005). La misión Kemmerer. *Revista credencial*, 184. Recuperado <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/abril2005/mision.htm>
- Selvaraj, M. (2009). TQM in Indian commercial banks: a comparative study [Gestión de calidad total en los bancos comerciales indios: un estudio comparativo]. *Journal of Marketing and Communication*, 4(3). Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7zxiurnQuPEJ:www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/download/164/47+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&client=safari>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2015). Política de Calidad. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publ>

icaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=20511

Superintendencia Financiera de Colombia. (2007). Circular 0052 del 2007. Recuperado de https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/ComunicadosyPublicaciones/ComunicadosdePrensa/abcce052_2007.doc

Talib, F., & Rahman, Z. (2010). Studying the impact of total quality management in service industries [Estudiando el impacto de la gestión de calidad total en industrias de servicio]. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 6, 249-268. doi: 10.1504/IJPQM.2010.034408

Welch, S., & Comer. J. (2006). *Quantitative methods for public administration: Techniques and applications [Métodos cuantitativos para administración pública: Técnicas y aplicaciones]* (3a. ed.). Boston, EEUU: Houghton Mifflin Harcourt.

Zapata, A., Primero, L., & Arias. B. (2005). Cultura organizacional para la calidad total. Recuperado de <http://www.ascolfa.edu.co/web/archivos/eventos/encuentroinvestigacion2005/Cap-2009-Alvaro-Zapata.pdf>

Apéndices

Apéndice A.

Tabla A1 Cálculo del tamaño de la muestra

Otros cálculos							
CALCULADORA PARA OBTENER EL TAMAÑO DE UNA MUESTRA							
¿Qué porcentaje de error quiere aceptar? 5% es lo más común	5 %	Es el monto de error que usted puede tolerar. Una manera de verlo es pensar en las encuestas de opinión, este porcentaje se refiere al margen de error que el resultado que obtenga debería tener, mientras más bajo por cierto es mejor y más exacto.					
¿Qué nivel de confianza desea? Las elecciones comunes son 90%, 95%, o 99%	95 %	El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que usted está dispuesto a tolerar. Por lo tanto mientras mayor sea el nivel de certeza más alto deberá ser este número, por ejemplo 99%, y por tanto más alta será la muestra requerida					
¿Cual es el tamaño de la población? Si no lo sabe use 20.000	5281	¿Cual es la población a la que desea testear? El tamaño de la muestra no se altera significativamente para poblaciones mayores de 20,000.					
¿Cual es la distribución de las respuestas ? La elección más conservadora es 50%	50 %	Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce use siempre 50% que es el que provee una muestra más exacta.					
La muestra recomendada es de	359	Este es el monto mínimo de personas a testear para obtener una muestra con el nivel de confianza deseada y el nivel de error deseado. Abajo se entregan escenarios alternativos para su comparación					
Escenarios alternativos para su muestra							
Con una muestra de	100	200	300	Con un nivel de confianza de	90	95	99
Su margen de error sería	9.71%	6.80%	5.50%	Su muestra debería ser de	258	359	590

Tabla A2 Cálculo tamaño muestra con incremento error

CALCULADORA PARA OBTENER EL TAMAÑO DE UNA MUESTRA

¿Qué porcentaje de error quiere aceptar? 5% es lo más común	<input type="text" value="6.87"/> %	Es el monto de error que usted puede tolerar. Una manera de verlo es pensar en las encuestas de opinión, este porcentaje se refiere al margen de error que el resultado que obtenga debería tener, mientras más bajo por cierto es mejor y más exacto.
¿Qué nivel de confianza desea? Las elecciones comunes son 90%, 95%, o 99%	<input type="text" value="95"/> %	El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que usted está dispuesto a tolerar. Por lo tanto mientras mayor sea el nivel de certeza más alto deberá ser este número, por ejemplo 99%, y por tanto más alta será la muestra requerida
¿Cual es el tamaño de la población? Si no lo sabe use 20.000	<input type="text" value="5281"/>	¿Cual es la población a la que desea testear? El tamaño de la muestra no se altera significativamente para poblaciones mayores de 20,000.
¿Cual es la distribución de las respuestas ? La elección más conservadora es 50%	<input type="text" value="50"/> %	Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce use siempre 50% que es el que provee una muestra más exacta.
La muestra recomendada es de	196	Este es el monto mínimo de personas a testear para obtener una muestra con el nivel de confianza deseada y el nivel de error deseado. Abajo se entregan escenarios alternativos para su comparación

Escenarios alternativos para su muestra								
Con una muestra de	<input type="text" value="100"/>	<input type="text" value="200"/>	<input type="text" value="300"/>	Con un nivel de confianza de	<input type="text" value="90"/>	<input type="text" value="95"/>	<input type="text" value="99"/>	
Su margen de error sería	9.71%	6.80%	5.50%	Su muestra debería ser de	140	196	330	

Apéndice B.

Preguntas relacionadas a la implementación del TQM en los Bancos.

Factores de Calidad	Preguntas de factores de calidad
	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa – X11
	La alta gerencia de la empresa alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad – X12
Alta Gerencia – X1	La alta gerencia de la empresa se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad – X13
	La alta gerencia de la empresa proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad – X14
	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo – X15
	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad – X21
Planeamiento de la Calidad – X2	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad – X22
	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad. X23
	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones – X31
	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad – X32
Auditoría y Evaluación de la Calidad – X3	El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa – X33
	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto – X41
Diseño del Producto – X4	La empresa invierte en el diseño del producto – X42
	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto. X43

	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores- X51
	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad – X52
Gestión de la Calidad del Proveedor – X5	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada – X53
	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.X54
	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes – X61
Control y Mejoramiento de Proceso – X6	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente – X62
	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento – X63
	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones) – X64
	La empresa implementa el control de calidad con eficacia – X65
	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad – X71
Educación y Entrenamiento – X7	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad – X72
	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad – X73
	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte – X74
	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad – X81
Círculos de Calidad – X8	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad – X82
	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa – X83
	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad – X84

La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes – X91

Enfoque hacia la
satisfacción del
cliente – X9

La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años – X92

El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes – X93

La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes – X94



Apéndice C.

Tabla 5

Resultados de la encuesta.

#	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	20	23	41	39	73
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	38	78	28	24	28
3	El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa.	10	18	9	76	83
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	33	33	36	51	43
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	18	34	47	55	42
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	59	47	32	36	22
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	30	29	23	63	51
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	33	42	26	51	44
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	35	29	36	46	50
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	56	42	39	42	17
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	29	40	38	54	35
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	18	30	11	79	58
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	34	36	78	26	22
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	1	8	13	84	90
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	15	22	31	69	59
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	33	33	35	51	44
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	20	29	78	46	23
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	24	30	27	60	55
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	14	32	23	56	71
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	20	25	16	74	61
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	16	27	65	36	52

# Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
22 La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	17	26	38	58	57
23 La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	11	28	52	61	44
24 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	35	38	37	50	36
25 Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	20	31	69	49	27
26 La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	47	74	38	23	14
27 La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	27	18	26	60	65
28 La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).	28	40	36	49	43
29 La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	27	30	31	58	50
30 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	36	35	42	56	27
31 La empresa invierte en el diseño del producto.	26	18	31	52	69
32 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	18	40	37	54	47
33 La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	31	54	60	28	23
34 La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	18	28	28	64	58
35 La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	19	33	32	53	59

Apéndice D.

Tabla 6

Promedios obtenidos por variable

Factor	Preg.	Preguntas	Valor Medio
Alta Gerencia X1	X11	La alta gerencia tiene un firme compromiso con la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	2,57
	X12	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para llevar el nivel de la Calidad.	3,16
	X13	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	4,30
	X14	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	3,41
	X15	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	3,38
			3,36
Planeamiento de la calidad X2	X21	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	3,35
	X22	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	3,60
	X23	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de la calidad.	2,79
			3,25
Auditoria y Evaluación de la Calidad X3	X31	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.	4,04
	X32	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones.	3,57
	X33	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	3,51
			3,71
Diseño del producto X4	X41	La empresa invierte en el diseño del producto.	3,61
	X42	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	3,37
	X43	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	3,51
			3,50
Gestión de la Calidad del proveedor X5	X51	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a la calidad.	3,39
	X52	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	2,83
	X53	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	3,69
	X54	La empresa realiza auditorías de evaluaciones de sus proveedores.	3,59
			3,37
Control y Mejoramiento del proceso X6	X61	La empresa implementa el control de la calidad con eficacia.	3,62
	X62	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	3,66
	X63	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazos de entrega de los clientes.	3,20
	X64	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	3,67
	X65	La empresa utiliza las siete herramientas del Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa, Causa-Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).	3,20
			3,47
Educación y Entrenamiento X7	X71	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la Gestión de la Calidad.	3,19
	X72	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	3,13
	X73	La mayoría de los empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a la calidad.	3,47
	X74	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	3,02
			3,20
Círculos de Calidad X8	X81	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad.	2,62
	X82	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	3,12
	X83	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	3,16
	X84	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	2,40
			2,83
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente X9	X91	La empresa evalúa a través de una encuesta la satisfacción del cliente todos los años.	3,24
	X92	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	2,60
	X93	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	3,70
	X94	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	3,07
			3,15

Apéndice E.

Número de sucursales de cada banco que respondieron la encuesta.

#	Banco	Encuestas enviadas	Encuestas contestadas
1	Banco de Bogotá	50	13
2	Banco Popular	50	10
3	Banco Corpbanca	50	12
4	Bancolombia	50	14
5	Citibank	50	10
6	Banco GNB Sudameris	50	8
7	BBVA	50	9
8	Helm Bank	50	11
9	Banco de Occidente	50	11
10	Banco Caja Social BCSC	50	10
11	Banco Davivienda	50	13
12	Banco Colpatría	50	11
13	Banco Agrario de Colombia	50	10
14	Banco AVVillas	50	12
15	Banco Bancamia	50	8
16	Banco WWB	50	6
17	Banco Coomeva	50	7
18	Banco Finandina	10	3
19	Banco Falabella	37	8
20	Banco Pichincha	30	7
21	Banco Coopcentral	10	3
	TOTAL	937	196

Nota: esta información se recopiló según retroalimentación de los contactos en cada banco que nos apoyaron para la difusión y consecución de las encuestas.

Apéndice F.

Perfil de informantes

DESCRIPCION	NUMERO DE EMPRESAS
Total de empresas encuestadas	196
Ubicación	
Bogotá	73
Fuera se Bogotá	123
Tipo de empresa	
Privada	186
Pública	10
Número de empleados	
de 1 a 10 (Microempresa)	48
de 11 - 50 (Pequeña empresa)	148
de 51 - 200 (Mediana empresa)	0
de 201 en adelante (Gran empresa)	0
Tiempo de fundada la empresa	
de 0 a 5 años	29
de 6 a 10 años	45
de 11 a 15 años	59
de 15 a 20 años	31
mas de 20 años	32
Tiempo de certificación en ISO	
de 1 a 3 años	54
de 4 a 7 años	51
mas de 7 años	62
Persona que respondió	
Gerente de oficina	129
Director operativo	67