



DOI: 10.23857/dc.v5i2.898

Ciencias económicas y empresariales

Artículo de investigación

*Impacto de la TQM en la administración del sector financiero*

*Impact of the TQM on the administration of the financial sector*

*Impacto do TQM na administração do setor financeiro*

Fernando Rodolfo Orellana-Intriago <sup>I</sup>  
[fernando.orellanai@ug.edu.ec](mailto:fernando.orellanai@ug.edu.ec)

Carlos Enrique Orellana-Intriago. <sup>II</sup>  
[carlos.orellanain@ug.edu.ec](mailto:carlos.orellanain@ug.edu.ec)

Francisco Xavier Mata-López <sup>III</sup>  
[francisco.matalop@ug.edu.ec](mailto:francisco.matalop@ug.edu.ec)

**Recibido:** 10 de enero de 2019 \***Aceptado:** 10 de marzo de 2019 \* **Publicado:** 05 de abril de 2019

<sup>I</sup> Diploma Superior en Tributación, Especialista en Tributación, Magíster en Tributación y Finanzas, Contador Público Autorizado, Economista, Ingeniero Comercial, Docente Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

<sup>II</sup> Magíster en Epidemiología, Magíster en Finanzas y Proyectos Corporativos, Contador Público Autorizado, Docente Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

<sup>III</sup> Magíster en Administración de Empresas con Mención en Calidad y Productividad, Ingeniero Comercial, Docente Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

## Resumen

(TQM) es criticado periódicamente por los gurús de la administración y los medios comerciales por su impacto supuestamente deslustrado en el desempeño financiero. Este artículo presenta evidencia objetiva de si esta crítica está efectivamente justificada. Primero, discutimos el debate en curso sobre la capacidad de TQM para mejorar significativamente el desempeño financiero, el porqué de este tema y la importancia de aclarar este debate. Esta evidencia ayuda a establecer expectativas realistas de lo que las diferentes organizaciones pueden esperar obtener de TQM. La cuestión de si una adopción de calidad total gestión (TQM) mejora el rendimiento financiero ha sido discutido durante varios años. Gran variedad de investigaciones han sido realizadas con la finalidad de evaluar el impacto de TQM en el rendimiento financiero, pero todavía hay desacuerdo sobre la efectividad de TQM.

**Palabras Claves:** Administración financiera; estrategias; calidad de servicio; desempeño financiero.

## Abstract

(TQM) is criticized periodically by the gurus of the administration and the commercial media for their allegedly lackluster impact on financial performance. This article presents objective evidence of whether this criticism is effectively justified. First, we discussed the ongoing debate about TQM's ability to significantly improve financial performance, why this issue and the importance of clarifying this debate. This evidence helps establish realistic expectations of what different organizations can expect from TQM. The question of whether a total quality management (TQM) adoption improves financial performance has been discussed for several years. A great variety of investigations have been carried out in order to evaluate the impact of TQM on financial performance, but there is still disagreement about the effectiveness of TQM.

**Key words:** Financial management; strategies; quality of service; financial performance.

## Resumo

(TQM) é criticada periodicamente pelos gurus da administração e da mídia comercial por seu impacto supostamente sem brilho no desempenho financeiro. Este artigo apresenta evidências objetivas de que

## Impacto de la TQM en la administración del sector financiero

---

essa crítica é efetivamente justificada. Primeiro, discutimos o debate em andamento sobre a capacidade da TQM de melhorar significativamente o desempenho financeiro, o motivo dessa questão e a importância de esclarecer esse debate. Essa evidência ajuda a estabelecer expectativas realistas do que diferentes organizações podem esperar do TQM. A questão de se uma adoção da gestão da qualidade total (TQM) melhora o desempenho financeiro tem sido discutida há vários anos. Uma grande variedade de investigações foi realizada para avaliar o impacto da TQM no desempenho financeiro, mas ainda há discordância sobre a eficácia da TQM.

**Palavras-chave:** Administração financeira; estratégias; qualidade de serviço; desempenho financeiro

### Introducción

Proporcionar un servicio de mayor calidad se ha convertido en un imperativo estratégico para las gestiones administrativas en todo el mundo. Se han utilizado varias herramientas y técnicas de calidad para lograr este objetivo de gestión y Total Quality Management (TQM) ha probado estar entre las técnicas de calidad más efectivas que se han aplicado. TQM ha añadido una dimensión significativa a la práctica de gestión en todo el mundo desde su introducción a principios de los ochenta. Se convirtió en una fuente de ventaja competitiva y muy pocas empresas pueden darse el lujo de ignorarlo. Los estudios empíricos han demostrado que el camino en las organizaciones que implementan TQM pueden afectar significativamente los resultados y su impacto en el negocio. por lo tanto, las organizaciones deben tomar las medidas adecuadas para implementar TQM en sus organizaciones. TQM se ha definido de varias maneras. Generalmente significa un búsqueda de la excelencia, creando las actitudes y los controles correctos para hacer la prevención de defectos / errores posibles y optimizar la satisfacción del cliente mediante una mayor eficiencia y eficacia.

La literatura ha sugerido que TQM ha avanzado más allá de las herramientas de captura y sistemas, y su enfoque ha cambiado a aspectos conceptuales en lugar de prácticos. Por lo tanto, TQM ahora es aceptado y adoptado por muchas empresas en todo el mundo como una filosofía de gestión de administración que incorpora un conjunto de principios básicos genéricos que son no limitados por consideraciones únicas de la industria. Los recientes argumentos sobre TQM han apoyado el modelo

## Impacto de la TQM en la administración del sector financiero

---

de contingencia. De la aplicación de los principios básicos de TQM en diferentes entornos (Porter, 1994). Estos argumentos sugieren que TQM es aplicable a las empresas de servicios, pero debería no ser aplicada en su totalidad y solo se aplican herramientas y técnicas compatibles para cosechar el mayor beneficio de su uso. Adicionalmente, aspectos “blandos” de TQM que enfatizan comportamientos y actitudes, tales como liderazgo, orientación al cliente, empoderamiento, la participación y los elementos culturales de TQM han facilitado un mayor éxito e implementación beneficiosa de TQM en la industria de servicios.

Debido a la necesidad emergente de la implementación de la gestión de la calidad en el servicio financiera ahora es el momento para la industria de moverse hacia el "cambio de paradigma". Los bancos y las instituciones financieras de servicios deben prestar atención a este cambio y comenzar a desarrollar estrategias para proporcionar productos y servicios de alta calidad a los clientes. Los bancos necesitan determinar dónde se necesita mejorar, cómo se pueden mejorar los servicios y dónde se puede hacer negocios, donde las interrupciones del proceso ocurren, por qué ocurren y cómo pueden evitarse. Este trabajo explorará cómo las herramientas y técnicas de TQM han evolucionado en la industria de servicios con foco principal en su implementación en la industria de servicios financieros.

### **Metodología**

La revisión se ha centrado en textos, documentos y artículos científicos publicados disponibles en la web, considerando que aquella herencia de la globalización nos permite acceder a mayor y mejor información a través de las herramientas tecnológicas. Los criterios de inclusión se basaron en publicaciones del habla hispana e inglesa y visible en bases de datos que nos aportaron en la historia y evolución de investigación. El motor de búsqueda ha sido herramientas académicas de la web que direccionan específicamente a archivos con validez y reconocimiento científico, descartando toda información no confirmada o sin las respectivas referencias bibliográficas.

## Resultados

Existen varias características clave que diferencian a las empresas de servicios de Las empresas manufactureras y estas afectarían los principios, herramientas y técnicas de TQM, transferencia a ambientes de servicio. La característica más significativa y notable es la intangibilidad de un servicio en comparación con un producto tangible o sensible en entornos de fabricación. Los productos tangibles son más medibles y estandarizados en sus especificaciones. En contraste, los productos intangibles son menos homogéneos y difíciles de medir. Por ejemplo el concepto de SERVQUAL, para medir la calidad de los servicios, estuvo dominado por elementos no físicos como la capacidad de respuesta, la cortesía y la accesibilidad. Otro diferencia significativa es que los sistemas de operación en las empresas de servicios son diferentes por el cual el consumo y entrega de un producto se realiza simultáneamente. Como por lo tanto, es difícil controlar la calidad del producto antes de entregarlo a un cliente. Por otro lado, la calidad de los productos manufacturados puede ser probada y controlada antes de la entrega. Esto también está respaldado por el hecho de que un producto defectuoso puede ser reemplazado pero un servicio defectuoso puede crear un daño permanente.

Varios estudios han examinado la diferencia en la implementación de TQM entre empresas manufactureras y de servicios. Entre los estudios pioneros, un estudio realizado por Beamount sobre 261 empresas manufactureras y 85 empresas de servicios que indicó que las empresas de servicios utilizan menos herramientas de gestión de calidad, especialmente el control estadístico de procesos. Otro estudio fue realizado con una muestra de 240 empresas singapurenses. El estudio encontró que las organizaciones de servicios en general mostró un nivel más bajo de implementación de TQM que las organizaciones de fabricación, particularmente en términos de los elementos de información y análisis de procesos, gestión y desempeño de calidad. Por otro lado, no hubo diferencias significativas diferentes con respecto a los elementos de liderazgo, recursos humanos y atención al cliente. Estos dos estudios apoyan el argumento de que los elementos "blandos" de TQM son más aplicable en las empresas de servicios que las otras estadísticas y control de técnicas de procesos. La diferencia de implementación de TQM entre empresas fabricantes y empresas de servicios se basa en que las

## Impacto de la TQM en la administración del sector financiero

---

empresas de servicios aplican las prácticas de TQM de forma selectiva a diferencia de las empresas de fabricación, que aplican toda la gama de prácticas de TQM.

Tras el éxito de TQM en la fabricación, los académicos han comenzado a estudiar el potencial para transferir y aplicar los principios de TQM a organizaciones de servicio. Los proponentes o gurús de TQM desarrollaron TQM basándose en sus experiencias con empresas manufactureras. Aunque el hecho de que esas personas haya sugerido que TQM puede ser aplicable en las industrias de servicios, los obstáculos pueden aumentar si la filosofía de TQM no es lo suficientemente ajustado para adaptarse a la naturaleza de las industrias de servicios. Según (Channon, 2006), las actividades de servicios son aquellas identificadas por separado y esencialmente intangibles, que proporcionan satisfacción y que no están necesariamente vinculadas a la venta de un producto u otro servicio. Los sistemas de servicio por lo tanto es una integración de todos los componentes e implican un gran número de empleados individuales que trabajan con el propósito de satisfacer las diferentes necesidades de los clientes. Los sistemas de servicio cubren una amplia gama de organizaciones diferenciadas como la salud, educación, banca, seguros, hoteles, transporte, restaurante, etc. Tal sistema implica una gran variedad de procesos de negocio y una interacción a gran escala con variedad de clientes. Satisfacer las múltiples necesidades y prioridades conflictivas de tal amplia base de clientes puede ser un desafío en las industrias de servicios. La demanda en la calidad de servicio aumenta a medida que la sociedad avanza económicamente, madura culturalmente y crece en la educación.

Los sistemas de servicio tienen muchas características que los distinguen. Primero, Los sistemas de servicio normalmente producen servicios que pueden ser tangibles o intangibles y se venden directamente a los usuarios. Los sistemas de servicio establecen múltiples contactos con sus usuarios que brindan una oportunidad para una buena o mala calidad de servicio. Los sistemas de servicio deben estar disponibles para cuando el cliente lo necesite. Los clientes consideran que la disponibilidad oportuna del servicio y la capacidad de respuesta en la prestación del servicio son los propósitos básicos del sistema, aunque con un precio óptimo. El sistema de servicio también tiene que cumplir con las expectativas del cliente con respecto al tiempo de finalización.

### **Administración en recursos humanos y calidad del servicio**

La aplicación de TQM en la industria de servicios ha enfatizado el factor humano que se considera el principal determinante del éxito de la implementación en una organización de servicio. Factores humanos como el trabajo en equipo, la cooperación y la motivación han recibido mayor atención y no puede darse por sentado para un éxito implementación exitosa de TQM. Un creciente cuerpo de evidencia indica que hay una fuerte relación positiva entre la favorabilidad con la que los empleados describen aspectos clave de su entorno de trabajo y la satisfacción del cliente. (Prajogo, 2005) Por ejemplo, recomienda que los profesionales de recursos humanos necesitan estar más involucrados en el servicio al cliente, adoptar medidas de su propio trabajo relacionado a los clientes y el rendimiento del negocio y pasar tiempo con los clientes.

### **Aplicación de TQM en sistemas de servicios financieros**

Las instituciones financieras han estado enfrentando una competencia sin precedentes creando la supervivencia del más apto dentro de su medio ambiente. Los bancos y cualquier otro tipo de proveedor de servicio financiero ahora están más interesados que nunca en adoptar técnicas de TQM y herramientas para sobrevivir y sobresalir en un entorno de rivalidad tan feroz. En la industria de servicios financieros, la palabra calidad significa que los requisitos expresados e implícitos de los clientes son más sensibles a la calidad y prestación del servicio en comparación a las industrias de fabricación porque siempre están en contacto con el personal de servicio de primera línea como a diferencia del caso de los obreros de una fábrica.

Los bancos se benefician enormemente de la implementación de TQM por el mero hecho de que su éxito y la prosperidad dependen de la satisfacción del cliente y la lealtad. El servicio de alta calidad en los sistemas financieros comienza con la comprensión de las necesidades de los clientes y el uso de estas necesidades para impulsar el buen servicio o proceso de desarrollo de nuevos productos (Tena & Llusar, 2001).

En lugar de depender únicamente de las organizaciones de investigación de mercado para definir estas necesidades, los miembros del banco incluyendo a la gerencia y al personal que necesitan reunirse

## Impacto de la TQM en la administración del sector financiero

---

con los clientes y obtener una experiencia directa para la comprensión de sus necesidades. Los bancos deberían considerar a sus clientes como sus mejores vendedores porque son usuarios de los productos y su deseo de recomendarlos a sus amigos y familiares. Los clientes juegan un papel importante en el mercado de servicios y productos de una organización determinada, por lo que tienen más credibilidad para atraer nuevos clientes que los mismos vendedores. Los vendedores suelen ser percibidos con menos credibilidad por parte de los clientes porque quieren cumplir con ciertas cuotas y ganar comisiones. Para crear tal apelación al cliente y la aprobación del producto y servicios, los bancos deberían crear una estrategia de por vida para deleitar y sorprende a sus clientes por delante de los competidores. Los bancos deben garantizar que sus clientes no solo compren sus productos sino que también lo recomienden a otros, porque si solo están comprando, podrían cambiar en cualquier momento para probar los productos y servicios de la competencia.

Un primer acercamiento a la implementación de TQM es un programa de entrenamiento hábilmente diseñado para mejorar continuamente las habilidades profesionales de los empleados. Varios técnicos de entrenamientos se pueden emplear para asegurar la efectividad del programa que incluye capacitación laboral, seminarios y talleres a nivel industrial. Otro importante elemento en la implementación de TQM es buscar nuevas tecnologías para modificar el proceso o lo que se conoce como reingeniería. La gerencia debe estar comprometida con procesos de innovación para evaluar cómo se están haciendo las cosas y la necesidad de cambiarlas. A través de la innovación de procesos, las capas más bajas del organigrama pueden comunicar a la gerencia de alto nivel cómo deberían hacerse las cosas para reflexionar sobre mejorar la satisfacción de los clientes.

En general, los servicios bancarios claves que deben evaluarse regularmente para la mejora de la calidad son:

1. Tiempo de procesamiento de productos y servicios clave, por ej. Préstamos, cuentas nuevas, cajero automático, tarjetas, tarjetas de crédito, cobro de cheques.
2. Los tiempos de espera como el tiempo de inactividad y el tiempo de espera
3. Quejas del cliente, escritas o verbales.



## Impacto de la TQM en la administración del sector financiero

---

4. Amabilidad y eficiencia.
5. Exactitud y puntualidad de los estados de cuentas y registros.
6. Tasas de interés efectivas, incluidos todos los servicios y cargos ocultos
7. Prontitud en responder a las preguntas de los clientes, como por ejemplo responder a las preguntas de los clientes. teléfono, el número de timbres antes de que el teléfono sea recogido, el número de transferencias antes de que la persona que llama hable con la persona adecuada
8. Perdidos clientes y cuentas.

Existen varias técnicas que deben implementarse para garantizar que la implementación de TQM está siendo efectiva. Una de ellas es la expansión del rol de los auditores internos del banco para evaluar el desempeño en términos de calidad, servicio, limpieza y valor en lugar de limitar su función a solo verificar flujos de efectivo, transacciones y saldos. En segundo lugar, se podrían emplear modelos de calidad como el "análisis de valor" que evalúa procesos basados en la adición de valor al banco a través de estudios de métodos, medición y evaluación del trabajo. En tercer lugar, los bancos pueden garantizar una implementación adecuada del sistema de calidad utilizando la conocida metodología de fabricación Cycle Time Reduction (CTR) junto con defectos de identificación utilizando las pautas ISO (Goyal & Bhatia, 2010).

Para implementar TQM en un entorno, se deben realizar nuevos cambios y el personal administrativo de la organización tiene que comprometerse con esos cambios. En una encuesta de 160 gerentes de sucursales de los bancos en Inglaterra, los gerentes entrevistados consideraron Comunicación y estilo de gestión para ser los dos temas más importantes para ser cambiado para permitir una implementación efectiva de TQM. En palabras, los gerentes deben ser capaces de comunicar su mensaje a toda la organización de manera efectiva.

A menudo se hace la pregunta, ¿qué efecto podría tener la implementación de TQM en el desempeño de las instituciones financieras? Muchos estudios respondieron esta pregunta con consenso en que TQM crea conciencia de calidad entre los miembros de las organizaciones incluyendo la gestión y el

## Impacto de la TQM en la administración del sector financiero

---

personal. A su vez esta conciencia se refleja positivamente en satisfacción del cliente con la calidad del producto financiero introducido y la forma en que es entregado por los empleados. Hallazgos de varios estudios sobre implementación de TQM dentro de las organizaciones de servicios financieros indicó un enlace positivo entre calidad, rentabilidad, y trabajo en equipo.

### **Obstáculos para la implementación de TQM en la industria de servicios**

La implementación de TQM en la industria de servicios puede ser difícil debido al hecho de que la calidad de los servicios no puede definirse objetivamente. Además, la industria de servicios por naturaleza tiene menos control sobre los factores que afectan la calidad. En ajustes de servicio, hay nivel mucho más alto de incertidumbre externa en comparación con la configuración de fabricación, debido a que los servicios no se pueden almacenar para su uso posterior y debido a la participación del cliente en el proceso. Otra dificultad es el hecho de que los servicios son intangibles lo que dificulta establecer estándares para ajustarse a ellos y medirlos. Los servicios de alta calidad están sujetos a las expectativas de los clientes individuales que pueden ser desconocidos o no declarados, y puede variar de un cliente a otro y también de vez en cuando en el tiempo.

Para superar esas barreras, la alta dirección debe estar comprometida con programas de calidad, a través de la comunicación efectiva, programas de capacitación bien diseñados y estrategias enfocadas a largo plazo (Rana, 2004). En otras palabras, la TQM debe promoverse como una dirección estratégica de la empresa en lugar de una cura a corto plazo de un problema. No se puede exagerar que la implementación exitosa de TQM comienza desde la parte gerencial y administrativa. Los empleados generalmente admiran su gestión como ejemplo y para establecer un tono para ellos al hacer su trabajo. Adoptar TQM en una entidad financiera significa un cambio cultural que es difícil sin un sólido compromiso del liderazgo. El liderazgo establece los valores fundamentales de la organización que incluyen el compromiso con la calidad del servicio y la satisfacción del cliente y actúan en esos valores para que todos en la organización la sigan. El empoderamiento es esencial cuando los empleados pueden tomar decisiones en el momento para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes en lugar de esperar que la alta gerencia tome decisiones que puedan crear retrasos e insatisfacciones de los clientes.

## Conclusión

TQM se ha basado en la búsqueda del progreso y la mejora continua en las áreas de coste, fiabilidad, calidad, innovación, eficiencia y eficacia empresarial. TQM ha sido un enfoque para mejorar continuamente la calidad de los bienes y servicios prestados a través de la participación en todos los niveles y funciones de la organización. Las organizaciones han visto TQM como los esfuerzos totalmente integrados por parte de los miembros de la organización para ganar ventaja competitiva en la mejora de cada faceta de la cultura organizacional. Podría haber varias razones para aplicar TQM, en los servicios financieros los principales impulsores para que las instituciones financieras apliquen TQM son presiones competitivas, demanda del cliente por calidad y deseo de reducir costos. Las organizaciones de servicios financieros son muy laborales y su personal entra en contacto frecuente con el público. Trabajo en equipo, cooperación y la motivación es fundamental para brindar un servicio de calidad. La satisfacción del cliente solo puede ser el resultado de una serie de factores que en los servicios financieros incluiría personal amable y cortés, la calidad de los productos financieros, facilidades de crédito, cargos bancarios y sistemas en línea de fácil uso.

## Referencias Bibliográficas

- Channon, D. (2006). *The Service Industries. Strategy, Structure and Financial Performance*.
- Goyal, N., & Bhatia, L. (2010). *Improving Financial Services Through TQM*.
- Porter, L. (1994). *Total Quality Management. The Critical Success Factors*.
- Prajogo, D. I. (2005). *El análisis comparativo de las prácticas de TQM y el rendimiento de calidad entre empresas manufactureras y de servicios*.
- Rana, I. A. (2004). "TQM paradigm in banking industry".
- Tena, A., & Llusar, J. (2001). *Medir la relación entre la gestión de calidad total y la ventaja competitiva sostenible*.