



EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL BHU

UNA IMPLANTACIÓN GRADUAL

AUTOR

SYLVIA REYBAUD (1)
GABRIELA MADERNI (2)
DANIEL PIPPOLO (2)

(1) GERENTE DE LA DIVISIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA,
BANCO HIPOTECARIO DEL URUGUAY, **BHU**

(2) DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL,
GERENCIA DE TECNOLOGÍA Y GESTIÓN, **LATU**

Con el objetivo de mejorar la gestión de los procesos del Banco Hipotecario del Uruguay (BHU), en el año 2010 la organización, inmersa en un mercado muy competitivo, comienza a madurar la idea de implantar un Sistema de Gestión tomando como referencia la Norma ISO 9001:2008 tanto en Casa Central como en sus seis dependencias del interior.

El BHU dedicó sus primeros esfuerzos a consolidar un grupo de trabajo multidisciplinario que estuviera capacitado en la norma y que se comprometiera con el proyecto de diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que abarcara a todo el Banco en el mediano plazo.

A más de dos años del desafío asumido, el SGC ha producido profundos cambios en las rutinas del BHU y sobre todo en la forma de pensar cómo hacer mejor las cosas. Sin embargo, todavía queda mucho camino para la consolidación de esta forma de gestión a todo nivel en la organización.

El desafío continúa y se hace más prometedor día a día.

Un poco de historia: se inicia el camino

A partir de la reinserción en el mercado de créditos hipotecarios a fines de 2008, en el BHU surgió la necesidad de recurrir a una reformulación de su gestión con los objetivos de adoptar decisiones más adecuadas, alcanzar mayores rangos de eficiencia y calidad en la gestión, retomar el liderazgo en el mercado y cambiar la imagen burocrática que presentaba la institución.

Al determinar dónde focalizar su negocio, el BHU definió apuntar a la calidad de la gestión para construir una organización profesionalizada y moderna y de esa forma posicionarse como organización líder en el mercado del crédito hipotecario, como banco y empresa pública referente en Uruguay a mediano plazo.

En este contexto, apostar por el camino hacia una futura certificación de calidad, en uno o más de los procesos claves del BHU, se visualizó como la herramienta de gestión capaz de generar un modelo que permitiría establecer una forma de trabajo uniforme y única para todo el BHU. El amplio horizonte en el que trabajar y la exigente dedicación que implicaba fueron los detonantes para que se decidiera iniciar rápidamente los primeros pasos hacia la futura –y por entonces lejana– certificación. Así

comenzaron las primeras actividades de implementación del SGC en los procesos de Otorgamiento de Créditos (febrero de 2012) y de Recupero de Créditos (diciembre de 2012).

La experiencia del primer año: la calidad en manos de unos pocos

La Dirección del BHU decidió comenzar a implantar el SGC en el proceso de Otorgamiento de Crédito, dado que es el proceso clave del negocio que da cumplimiento a lo establecido en la propia misión del Banco.

Para ello contrató la consultoría del LATU y nombró un equipo de Coordinación de Calidad integrado por personas vinculadas al proceso en el cual comenzaría la implementación del Sistema.

Para que este desafío fuera más exigente se definió que no solo se iba a implantar el SGC, sino que se bajaría para alcanzar la certificación en un plazo de nueve meses. La organización no tenía personal capacitado en la norma de referencia y, si bien se contaba con alguna documentación que describía el proceso, el objetivo era muy desafiante, ya que la mayoría del personal del BHU no sabía qué significaba un sistema de gestión de calidad.

Con el apoyo de la Dirección del BHU se logró formalizar el sistema que definió una misma forma de hacer el trabajo en todo el territorio nacional. A esto se llegó mediante la realización de talleres y capacitaciones en distintos puntos del país.

En la búsqueda de implantar las mejores prácticas fue necesario diseñar los mecanismos que harían viable la convivencia de una estructura organizativa convencional

con el nuevo enfoque de gestionar por procesos. Se crearon grupos de mejora del proceso con el fin de acordar y uniformizar criterios y lograr la adhesión del personal involucrado; se revisó la documentación existente y se generaron los nuevos manuales, procedimientos e instructivos.

Los actores directos del proceso para ese primer año lograron acompañar la implementación de los requisitos exigidos por la ISO y reconocieron, frente a los resultados obtenidos, el beneficio de haber trabajado en un marco de mejora continua.

Las actividades desarrolladas durante el año 1 dieron lugar a la obtención de la certificación del proceso de Otorgamiento de Crédito, que incluyó, a su vez, el proceso de diseño de nuevos productos/servicios.

El resultado más tangible del trabajo realizado fue el impacto que originó la propia certificación en la cultura organizacional al poner de manifiesto que el Banco era capaz de cumplir con un objetivo tan ambicioso como lo fue el diseñar e implantar un sistema de gestión de calidad.

La experiencia del segundo año: trabajar para un único Banco

En base a la experiencia acumulada durante el primer año y con la convicción de que el SGC era el medio por el cual el BHU se profesionalizaría, el Directorio decidió aumentar los esfuerzos estableciendo como objetivo el mantenimiento del proceso certificado y la ampliación del SGC al proceso de Recupero de Crédito en un plazo de ocho meses.

Validados los grupos de mejora como una herramienta óptima de trabajo, se generaron algunos nuevos, como el grupo para la revisión/

elaboración de la documentación específica del sistema. Con el objetivo de asegurar el éxito en esta nueva etapa se fortaleció el equipo de calidad con la incorporación de un representante del proceso de Recupero.

Uno de los grupos de mejora fue el responsable de realizar el seguimiento del proyecto de implementación, identificando potenciales de mejora, corrigiendo desfasajes en el cronograma y aportando soluciones a las problemáticas que surgían durante su desarrollo.

Este grupo, alineado con la Dirección del SGC, trabajó con la convicción de que el BHU debía transitar el camino de desarrollar un SGC que visualizara a la organización como un todo. Para ello se diseñó el mapa de procesos institucional, el cual sirvió para identificar procesos dentro y fuera del esquema de la certificación, y el plan integral de capacitación, entre otras acciones orientadas a que, progresivamente, en todos los sectores del Banco se gestionara de una única forma, más allá de estar o no dentro del alcance definido del SGC.

Cabe destacar que en este equipo de gestión se encontraba personal de los procesos de realización y de calidad, y que en función de las temáticas a tratar se invitó a colaboradores de los procesos de apoyo (RRHH, auditoría, compras y comunicación, entre otros).

Las actividades desarrolladas en el segundo año dieron como resultado:

- El mantenimiento de la certificación del proceso de otorgamiento de crédito.
- La incorporación del proceso de recupero al esquema de certificación.
- La profundización de los acuerdos entre cliente y proveedor interno en cuanto a criterios de evaluación y resultados obtenidos.
- El mapa de procesos institucional.
- El plan de capacitación institucional.

En dos años de trabajo

Lograr el compromiso de implantar un nuevo sistema de gestión, esto es, una nueva forma de hacer las cosas, no es un logro que se alcance en el corto plazo, ni que mucho menos se pueda mantener en el tiempo con pocos recursos.

El involucramiento del personal viene de la mano de la posibilidad de brindar mecanismos de comunicación y propuestas de mejora, así como también del involucramiento de los mandos medios y la alta gerencia.

Este compromiso es viable en la medida de que la implantación del SGC se alinea y compatibiliza con los objetivos y metas establecidos en el plan estratégico institucional.

La adopción de la norma UNIT-ISO 9001 se reveló como el mecanismo estratégico para complementar esta forma de proyectar la gestión y posibilitar el diseño de instrumentos y medios para planificar, estandarizar, documentar, revisar, controlar y mejorar continuamente los procesos del BHU.

Implementar un sistema de gestión genera confianza a los clientes, quienes ven que la organización está en la búsqueda de su satisfacción y de la eficiencia en los servicios/productos que ofrece.

El BHU continúa apostando al SGC como la herramienta para cumplir con su misión y alcanzar la visión de acuerdo a los objetivos trazados y en sintonía con las políticas institucionales establecidas.

REFERENCIAS

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION (Suiza). ISO 9001: *Quality management systems – Requirements*. Ginebra: ISO, 2008
