



PROMOCIONES
COMA, S.A.



Sustapeneko eta eraikuntzako kalitatea



PROMOCIONES COMA, S.A. enpresa Gasteizen kokatuta dago eta Euskal Herrian eta erkidego mugakideetan garatzen du bere jarduera. Jarduera hori, funtsean, etxebizitza kolektiboak eta familia bakarrarentzakoak, askeak eta babes ofizialekoak sustatu eta eraikitzea da.

Enpresa honek batezbeste 30 enplegatu ditu; batzuk bulego langileak eta besteak obra-langileak dira. Enpresak sortu zenetik egunera arte hazkunde-prozesu sendoa izan du. Izan ere, arloa, oro har, ohi ez bezala hedatu da.

Motibazioa

Aipatu dugun bezala, jarduera gehitu zen, eta, gehikuntza horrekin bat etorriki, enpresaren kudeaketa hobetu beharra zegoen. Hori zela eta, PROMOCIONES COMAko Zuzendaritzak bere buruari Kalitatea Ziurtatzeko Sistema bat egin eta ezartzea komenigarria ez ote zen galdetu zion. Alde batetik, enpresaren jardueren koordinazioa, ekoizkortasuna eta ibilera hobetu nahi zen antolakuntza razionalizatuz eta bezeroen, proiektugilearen, enpresa azpikontratatuaren eta material-hornitzaileen eta enpresaren beraren arteko informazio-fluxua gehituz.

Halaber, sistema ezartzeak lagungarria izan beharko luke enpresaren helburuei eta bezeroen eskariei begira tinkotasunez jartzeko eta haien asetasuna bilatzeko. Izan ere, obrak hitzartutako kalitatearekin betearazten direla ziur eta seguru egon behar dute enpresak eta bezeroak.

Azkenik, lan-sistema garatu eta erabakiak hartu taldean egin gura ziren, enplegatuen prestakuntza etengabea eta motibazioa indartuz eta hobekuntza etengabearen abiaburuak ezarri, erruak esleitu beharrean okerrak aztertuz.

Ekimen hau abian jarri ahal izan zen, proiektua Arabako eraikuntzaren arloan horrelako sistemak ezartzeko plan batean sartu zenean. Plan hori SEAk eta AEEB elkarteek sustatu dute

Garapena

Sortutako sistema UNE-EN-ISO 9002/94 Arauarekin bat etorriki kudeatzeko sistema da. Jarraitu zaion prozesua honakoa da:

- Hasierako egoera aztertzea, Zuzendaritzak eta langileek konpromisoa aldatzeko eta konpromisoa hartzeko duten beharra identifikatuz.
- Helburuak finkatuz heldu gura dugun egoerari antzematea. Haiek Zuzendaritzak egin eta onetsiriko Kalitate-politikara bildu ziren. Aurretik aipatutako puntuak bildu dira.
- Kalitatea ziurtatzeko sistema bat ezartzeko estrategia zehaztea. Funtsean, enpresan ZER egiten den idatzi behar da eta egiten dena egiteko arduradunak izendatu; gauza bakoitza NOLA egiten den agiriratu behar da; idatzi dena BETE behar da, sistemaren ezarpenari jarraituz; eta, azkenik, egin dena ERREGISTRATU behar da, agiri guztiak bilduz eta antolatuz.
- Emaitzak ebaluatzea eta aukeraturiko eredia egokitzea. Sortutako sistemako metodoez gain (barneko auditoretzak egiteaz, ekintza zuzentzaileen emaitzak aztertzeaz, hornitzaileak ebaluatzeaz eta abartzeaz gain), erakunde kreditatuak sistema ziurta zezan nahi zen.

Kalitate Sistema ezartzerakoan zailtasun txikiekin topo egiten dugu. Zailtasun horiek edozein erakunde motatan ohikoa den aldaketekiko arbuioko jarreratik datoz, edo enpresa osatzen duten pertsonen eta sailen arteko lankidetzaren maila gehitu beharretik. Beste zailtasun batzuk egin beharreko jarduerak, epeak, baliabideak eta langile arduradunak finkatzen dituen Ezarpen Plana ezartzeari datzekionak dira.

Emaitzak

AENOR-ek 2000ko apirilean kalitatearen ziurtapenerako ziurtaturiko sistema azkenik lortu da. Egin-eginean ere, enpresako langile guztiek hartu dute parte, eta beraiek egin eta ezarritako lanerako prozedurak edo jarraibideak eraginkortasunez beteak direla ziurtatu da. Prozesuaren une honetan ziur esan dezakegu ezen antolakuntzari begirako razionalizazioan hobekuntzak lortu ditugula, informazio-fluxua gehitu dugula eta, hortaz, bezeroen, proiektugilearen, kontratariordeen eta hornitzaileen arteko koordinazioa hobetu dela. Era berean, aurrerapen handiak egon dira enplegatuen prestakuntza etengabea eta motibazioan. Enpresaren irudia hobetu da, bai haren barruan bai kanpora begira.

Ezarritako lan-prozeduren bitartez jarraitu ahal diogu, halaber, bezeroen asetasun mailaren eboluzioari. Haiek laster gure kudeaketa eta produktua berebiziko garrantzia duen adierazkari batez ebaluatzea ahalbidetuko digute.

Calidad en promoción y edificación

PROMOCIONES COMA S.A. es una empresa radicada en Vitoria y cuya actividad se desarrolla en el País Vasco y comunidades limítrofes. Esta actividad es, básicamente, la promoción y construcción de viviendas colectivas y unifamiliares, libres y de protección oficial.

El número medio de empleados es de 30, entre personal de oficina y de obra. Desde su creación hasta la actualidad, la empresa ha experimentado un fuerte proceso de crecimiento dentro de una situación global del sector de extraordinaria expansión.

Motivación

El incremento de actividad indicado y la necesidad de una mejora en la gestión de la empresa acorde a ese crecimiento hicieron plantearse a la Dirección de PROMOCIONES COMA la conveniencia de elaborar e implantar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Se buscaba, por un lado, una mejora del funcionamiento, la coordinación y la productividad de las diferentes actividades de la empresa mediante la racionalización de la organización y el incremento del flujo de información entre los clientes, el proyectista, las empresas subcontratadas y suministradoras de materiales y la propia empresa.

Asimismo, la implantación del sistema debería ayudar a centrarse en los objetivos de la empresa y en las demandas de los clientes, buscando su satisfacción, se debe imponer la seguridad para la empresa y para el cliente de que las obras se ejecutan con la calidad acordada.

Finalmente se pretendía desarrollar un sistema de trabajo y toma de decisiones en equipo, potenciando la formación continua y la motivación de los empleados e implantando los principios de la mejora continua, sustituyendo la asignación de culpas por el análisis de errores.

Esta iniciativa pudo ponerse en marcha al integrarse el proyecto en un plan de implantación de este tipo de sistemas en el sector de la construcción de Alava, promovido por SEA y UNECA.

Desarrollo

El sistema creado es un sistema de gestión acorde a la Norma UNE-EN-ISO 9002 / 94. Se ha seguido el siguiente proceso:

- Diagnóstico del estado inicial, identificando la necesidad de cambio y el compromiso de la Dirección y del personal.
- Identificación del estado deseado al que se quiere llegar marcando objetivos, que fueron recogidos en la Política de Calidad, elaborada y aprobada por la Dirección. Se recogen los puntos indicados anteriormente.
- Definición de la estrategia para la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad. Básicamente se trata de escribir QUÉ se hace en la empresa, asignando responsables para su realización, documentar CÓMO se hace cada cosa, CUMPLIR lo que se ha escrito, haciendo un seguimiento de la implantación del sistema y por último



REGISTRAR lo que se ha hecho, recogiendo y organizando todos los documentos.

- Evaluación de los resultados y adecuación del modelo elegido. Aparte de los métodos propios del sistema creado (realización de auditorías internas, análisis de los resultados de las acciones correctoras, evaluación de proveedores, etc.), se pretendía la certificación del sistema por un organismo acreditado.

A la hora de implantar el Sistema de Calidad nos encontramos con pequeñas dificultades que surgen de la actitud de rechazo a los cambios propio de cualquier tipo de organización, o de la necesidad de incrementar el nivel de colaboración entre las personas y departamentos que constituyen la empresa. Otras dificultades son las inherentes al establecimiento del Plan de Implantación que fija las actividades a realizar, plazos, recursos y personal responsable.

Resultados

La consecución final de un sistema de aseguramiento de la calidad, certificado por AENOR en Abril del 2000, ha sido posible, sin duda, gracias a la implicación de todo el personal de la empresa, asegurando el cumplimiento eficaz de los procedimientos o instrucciones de trabajo elaborados e implantados por ellos. En este momento del proceso podemos asegurar que hemos obtenido mejoras en la racionalización de la organización, aumentando el flujo de información, con la consiguiente mejora en la coordinación entre clientes, proyectistas, subcontratistas y suministradores. Igualmente ha habido importantes avances en la formación continua y motivación de los empleados. Se ha producido una mejora de imagen de la empresa, tanto dentro de ella como de cara al exterior.

Los procedimientos de trabajo implantados nos permiten asimismo hacer un seguimiento de la evolución del nivel de satisfacción de los clientes, que nos permitirán en un futuro inmediato evaluar nuestra gestión y nuestro producto con un indicador de máxima importancia.