

# Proyecto Fin de Carrera

Mejora de la Gestión de una Empresa  
Constructora Familiar a través de la  
Implantación del Modelo EFQM.

Autor

Javier Herrero Lizarán.

Director

Ana Clara Pastor Tejedor.

Escuela: Escuela de Ingeniería y Arquitectura  
Año: 2013

## **Mejora de la Gestión de una Empresa Constructora Familiar a través de la Implantación del Modelo EFQM.**

### **RESUMEN**

El proyecto que se expone a continuación ha sido desarrollado en el seno de la empresa constructora Construcciones Joaquín Herrero Cortés, S.A. (CJH) de Zaragoza (España) con su consentimiento y para su aprovechamiento por la misma.

La construcción residencial supuso un soporte fundamental de la economía española en el pasado decenio, pero la burbuja inmobiliaria en 2008 provocó la caída brusca de la demanda. Por ello, en la introducción se justifica la necesidad de este proyecto en cualquier momento pero más aún en estos tiempos de crisis y de cambios. Además se hace hincapié en la importancia de la calidad en la gestión de una Pequeña y Mediana Empresa (PYME).

En el segundo apartado se presenta el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) como una herramienta práctica, que ofrece un método de evaluación de la gestión de la organización en la búsqueda de la excelencia. Las áreas de mejora que deberemos localizar se pueden concretar en cuatro temas que se corresponden al Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA). Para establecer los Atributos de Excelencia nos basaremos en el esquema Resultados-Enfoque-Despliegue-Evaluación-Revisión (REDER).

Los resultados los obtendremos valorando según el método EFQM, atendiendo a los distintos atributos a puntuar y al distinto peso reservado a cada criterio en la Puntuación Total conseguida por CJH. Para calcular la Puntuación Total sumaremos todos los criterios siguiendo la ponderación con la modificación del Modelo EFQM de 2010.

De las dos alternativas de evaluación, escogemos utilizar la Autoevaluación porque favorece la formación y la reflexión del gerente, también su implicación, la comunicación entre miembros y el despliegue de la cultura de la organización. Para llevar a cabo dicha Autoevaluación seguiremos ocho pasos detallados en el subapartado 2.4.2.

La EFQM propone cinco enfoques distintos para realizar la Autoevaluación. En la empresa nos hemos decantado por el Método de los Formularios ya que es un modelo sencillo, y además el Formulario es una técnica que facilita la recogida de información. Añadimos en el Anexo 4 un ejemplo de formulario relativo al Criterio 1 del EFQM.

A la hora de hablar de resultados, lo hacemos enfocando cada uno de los criterios y el impacto que en ellos ha tenido la nueva cultura de la calidad recién implantada, así como la autoevaluación según el modelo EFQM. Como queda demostrado, la empresa ha avanzado en prácticamente todos los frentes, pero en especial en la gestión de sus recursos humanos, lo cual nos satisface especialmente.

En definitiva, en una época de crisis y profundos cambios como la que estamos viviendo, las empresas deben modificar sus planteamientos para afrontar los nuevos retos. Construcciones Joaquín Herrero Cortés ha llevado a cabo un profundo estudio interno del cual han surgido cambios, nuevos planteamientos y nuevas herramientas que le auguran un futuro mejor al estar más preparados para preverlo y afrontarlo.

## ÍNDICE

<b>1. Introducción.....</b>	<b>4</b>
1.1. Justificación del proyecto .....	4
1.2. Definición .....	5
1.3. Descripción del proyecto .....	6
<b>2. Metodología .....</b>	<b>9</b>
2.1. El Ciclo PDCA .....	9
2.2. El Esquema REDER .....	10
2.3. La puntuación del modelo EFQM .....	11
2.3.1. Evaluación de agentes y resultados .....	11
2.3.2. Ponderación de criterios .....	12
2.4. Evaluación individual .....	13
2.4.1. Alternativas de evaluación .....	13
2.4.2. El proceso de la autoevaluación .....	14
2.5. Enfoques de la autoevaluación según la EFQM .....	14
2.5.1. Método de los formularios.....	14
<b>3. Resultados .....</b>	<b>16</b>
3.1. Resultados en liderazgo .....	16
3.2. Resultados en estrategia y planificación .....	16
3.3. Resultados en gestión de las personas .....	17
3.4. Resultados en recursos .....	18
3.5. Resultados en procesos .....	18
3.6. Resultados en satisfacción de clientes .....	19
3.7. Resultados en satisfacción de la plantilla .....	20
3.8. Resultados de la organización.....	21
<b>4. Conclusiones .....</b>	<b>23</b>
4.1. Avances .....	23
4.2. Problemas .....	25
4.3. Retos .....	25
<b>5. Índice de Figuras y Gráficas .....</b>	<b>26</b>
5.1. Figuras .....	26
5.2. Gráficas .....	26
<b>6. Bibliografía .....</b>	<b>27</b>
<b>ANEXO 1. Memoria EFQM .....</b>	<b>30</b>
<b>ANEXO 2. Hoja REDER de Agentes Facilitadores .....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO 3. Hoja REDER de Resultados .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO 4. Formulario .....</b>	<b>80</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La actual situación del mercado empuja a las empresas a buscar la calidad como elemento que las diferencie del resto facilitando su supervivencia a largo plazo.

Si al hecho de que las necesidades de los clientes cambian en el tiempo unimos que las empresas que ocuparán el mercado serán las que satisfagan dichas necesidades, supone que la organización tendrá que emprender una mejora continua de la calidad partiendo del conocimiento de las expectativas y necesidades que los clientes tienen de sus productos.

Empezar una política de calidad, por ser un proceso continuo, necesita un compromiso fuerte por parte de la dirección. De dicho compromiso parten los objetivos y las políticas que la empresa llevará a cabo. Todo el personal y todas las fases del proceso deben implicarse para lograr el éxito. Es la denominada estrategia de **Gestión de Calidad Total**, “orientada a que la organización satisfaga, con eficiencia económica, las necesidades y expectativas de los *clientes*, de los *empleados*, de los *accionistas* y de la *sociedad* en general”.

La calidad en la gestión de una organización conlleva la capacidad de adoptar en cada momento aquellos sistemas, prácticas y estilos de gestión que mejor satisfagan los requerimientos que comporte competir teniendo en cuenta las circunstancias y exigencias concretas del entorno y la idiosincrasia de la organización (“Aprendiendo de los Mejores”, Roure J., Rodríguez M.A. ).

Nuestra organización sólo podrá garantizar esa calidad si es capaz de alcanzar un nivel alto de *Excelencia* en su modelo de gestión.

La empresa deberá llevar a cabo un proceso que dependerá tanto de sus objetivos como de su estructura y situación actual. También influirán la capacidad del líder para fomentar el trabajo de calidad, los medios de que se disponga, etc.

La empresa necesita saber las necesidades de sus clientes para poder poner en marcha la estrategia de Calidad Total. A partir de encuestas o sugerencias se conocerán dichas expectativas y habrá que aplicarlas en nuestros procesos.

Queda claro que para conseguir una política de Gestión de Calidad serán necesarias dos cosas:

- Compromiso firme por parte de la dirección
- La implicación en el proceso tanto del personal como de los procesos, así como de las relaciones interiores y exteriores de la empresa.

A lo largo del proyecto se intenta constantemente conseguir estas dos cosas. A continuación se explica cómo se ha planteado el proyecto.

## 1.2 DEFINICIÓN

Los Modelos de Excelencia más conocidos son:

- **Modelo Deming, 1951, Japón**
- **Modelo Malcom Baldrige, 1987, Estados Unidos**
- **Modelo EFQM, 1988, Europa**
- **Modelo Fundibeq, 2000, Iberoamérica**

El Modelo EFQM de Excelencia es un modelo no normativo, creado en 1988 con el respaldo de la Comunidad Europea, cuyo concepto fundamental es la *autoevaluación*.

La premisa sobre la que se basa este modelo es que la satisfacción del **cliente**, de los **empleados** y un **impacto positivo** sobre la **sociedad** se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión del personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la *excelencia* de los resultados empresariales. Se basa en nueve criterios como reflejamos en el esquema general del EFQM:

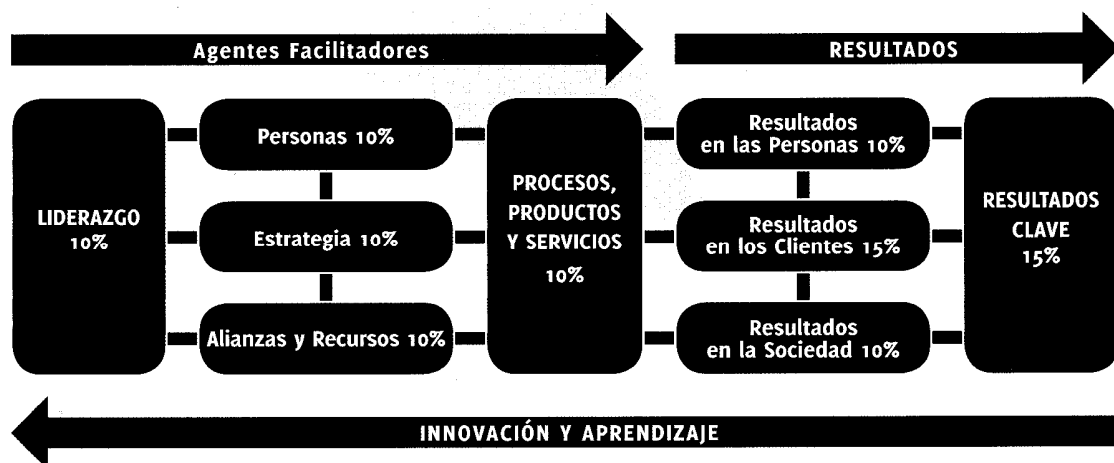


Figura 1.2.1: Esquema General del Modelo EFQM

Fuente: programaempresa.com

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los Agentes Facilitadores, dando lugar a una mejora de los Resultados (“Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora”, Membrado, J.).

El modelo da una gran importancia a la evaluación y revisión de los enfoques de los criterios agentes en función de los resultados obtenidos, es decir, al aprendizaje organizacional: innovación y mejora permanente.

### 1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La empresa **Construcciones Joaquín Herrero Cortés, S.A.**, en adelante **CJH**, va a aplicar el modelo de gestión de la calidad total denominado **EFQM**. Este modelo adaptado a las **PYMES**, si lo sabemos utilizar correctamente, puede poner a toda la organización a trabajar en la misma dirección sin demasiadas dificultades y con unos resultados que se pueden llegar a considerar de altamente rentables (“La tracción a las cuatro ruedas y el EFQM”, Vilalta, J.M.).

**EI** EFQM incluyó en la presentación del Modelo 2003 un trabajo de investigación de la Universidad de Ontario Occidental en el que se realizaba entre otros un análisis comparativo entre las PYMES y las grandes empresas, y en contra de la creencia de que los modelos de excelencia son más aplicables en estas últimas, el estudio demuestra que **las PYMES obtienen mejores resultados** (“Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora”, Membrado, J.).

El modelo trata diferentes áreas de gestión, desde liderazgo a relaciones con el entorno, pasando por la satisfacción de clientes y de las personas/empleados, los resultados económicos y financieros y la gestión de procesos. La filosofía del modelo es simple y se basa en la idea de que sólo se puede mejorar aquello que se puede medir. Así de fácil. Y eso es lo que debemos hacer: evaluar como gestionamos. Primero viendo como enfocamos y después viendo los resultados.

Una vez conocido cómo funciona el modelo, estudiado por el Gerente y los responsables de la Oficina Técnica y de la Administración-Contabilidad, deberá ponerse en práctica. Para estudiar la operativa del modelo se acudirá a un curso on-line el cual en unos pocos días dejará al equipo directivo y a cada uno de los responsables arriba indicados en posición de empezar aplicar el modelo en CJH con menor dificultad.

Si la formación no es difícil, la aplicación es todavía más fácil. Debe hacerse una auto-evaluación una vez al año, recomendable que sea durante el proceso presupuestario (meses de octubre o noviembre). En esta reunión de autoevaluación el equipo responsable se reúne para preparar un formulario para cada uno de los subcriterios, en el que figure la descripción del mismo y las áreas a tratar, y en el que hay que rellenar los puntos fuertes, las áreas de mejora y las evidencias que hay de ese subcriterio.

El mayor esfuerzo de este enfoque lo debemos centrar en conseguir que todo el conjunto de formularios sea capaz de recoger toda nuestra realidad como organización, para evaluar completamente nuestra organización.

En esta evaluación se apuntan además de los resultados, aquellas cosas que en la empresa no enfocamos bien o que no ejecutamos bien, aún estando bien definidas y enfocadas. Esta lista es lo importante pues es la que nos ha de permitir mejorar la autoevaluación del próximo año, y la que se convierte de forma “automática” en la lista de tareas y objetivos para el año siguiente.

Las tareas se agrupan por departamentos. Al finalizar la sesión, CJH ya tiene los “deberes” para el próximo año y el Administrador-Gerente utiliza esta lista para marcar los objetivos de todos los miembros de la organización. Así, las actividades a mejorar por cada área se trasladan a toda la empresa de una forma rápida, sencilla y clara, pues además de saber qué debemos hacer, sabemos también cómo se debe hacer (política de empresa), y además sabemos quiénes lo deben hacer (personas).

El modelo EFQM nos habrá enseñado que los indicadores que hemos definido nos permiten seguir la evolución de nuestros objetivos. De esta forma, poner objetivos y alinear a todo el organigrama en la misma dirección no es una tarea complicada.

El Gerente tiene bastante claro lo que debe hacer en CJH. Sabe cuáles son sus responsabilidades aunque no siempre sabe cuáles son las importantes, las que debe conseguir para el año próximo. Con el modelo EFQM aprende a priorizar. Pero no basta con que lo sepa el directivo, además lo deben saber las personas de los diferentes departamentos, dado que al final son los objetivos de todos. Y en este momento, es cuando todos avanzamos en la misma dirección, y sólo así podemos vencer con más facilidad, con más rapidez y seguridad todos los obstáculos que nos rodean.

Si en el futuro se quisiera implantar un cuadro de mando, si quisiera aplicar el *balance score card*, si necesitara la empresa disponer de indicadores, el EFQM también se los daría. La utilización de este modelo, además de todo lo anterior, también tendrá a toda la gente más contenta porque habrá desarrollado hasta el final su motivación intrínseca (además de la trascendental al valorar mejor a CJH y a su Gerente). Y todo ello al máximo nivel y al mínimo coste. Si tenemos buenos resultados en el ámbito de liderazgo, estrategia, satisfacción de clientes y del personal, tendremos seguro también buenos resultados económicos y financieros, y esto es lo que queremos.



## 2. METODOLOGÍA

El modelo EFQM de Excelencia ofrece un método de evaluación de la gestión de la organización, reconociendo que hay varias maneras de plantear la excelencia en los nueve criterios en que se basa. Escoger este modelo como guía de gestión da libertad de interpretación a la hora de reflejar las estrategias adecuadas para nuestra organización, atendiendo a nuestro origen, nuestra cultura, nuestro nivel de modernización, etc.

Vamos a utilizar este modelo por una serie de beneficios respecto a otros modelos de gestión de la calidad. El primer beneficio es que en este modelo identificamos los puntos fuertes y áreas de mejora. También la estructura detallada de la organización que nos da, garantiza que no nos dejaremos ninguna área por analizar. Por otro lado, la subjetividad en la autoevaluación es mínima al estar limitados los criterios. Es apreciable la implicación de todo el personal en los procesos de análisis primero, y de cambios después.

### 2.1 EL CICLO PDCA

El propósito del Modelo EFQM de Excelencia propone una evaluación profunda y continuada de las prácticas de gestión de CJH. Localizaremos áreas de mejora en la empresa y pondremos en práctica las actividades necesarias para hacer que dure esta mejora.

Las áreas de mejora se pueden concretar en cuatro temas: en cómo planificamos (P), en cómo ejecutamos lo planificado (D), en cómo medimos lo ejecutado (C) y en cómo mejorar lo planificado y ejecutado (A). La lógica que estamos describiendo es justamente la correspondiente al Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act):

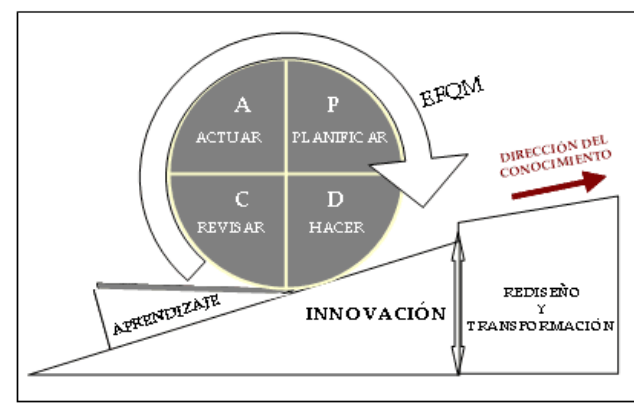


Figura 2.1.1: Ciclo PDCA

Fuente: [madrimasd.org](http://madrimasd.org)

## 2.2 EL ESQUEMA REDER

Para establecer los Atributos de Excelencia, el Modelo EFQM de Excelencia se basa en el Esquema Lógico REDER (Resultados-Enfoque-Despliegue-Evaluación-Revisión). Este esquema no deja de ser un re-enunciado del Ciclo PDCA. Usando este esquema conseguimos una acción de carácter circular, con la que vamos añadiendo y asentando sucesivamente los logros conseguidos y progresamos definiendo nuevas áreas de mejora.

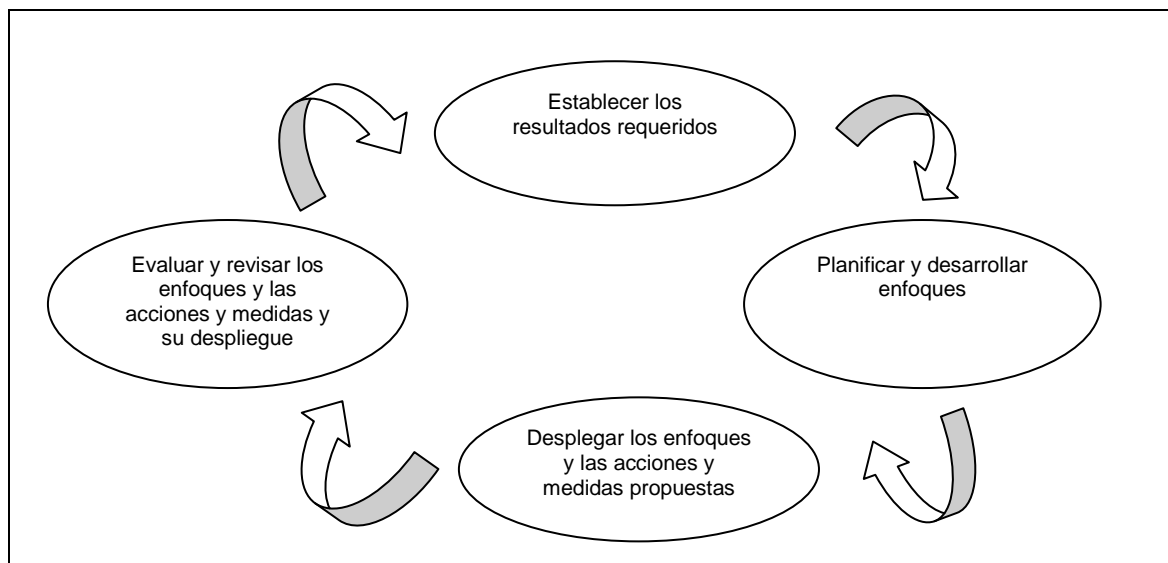


Figura 2.2.1: Esquema REDER

Fuente: EFQM

Por lo tanto, el esquema REDER añade al Ciclo PDCA la necesidad de contar con unos resultados o indicadores para que llevemos a cabo la evaluación.

**Resultados** es lo que la organización consigue. En una organización excelente, los resultados muestran **tendencias** positivas y/o buen rendimiento sostenido.

**Enfoque** es lo que la organización planifica hacer y las razones para ello. En una organización excelente, el enfoque estará **sólidamente fundamentado**, es decir, tiene una lógica clara centrada en las necesidades actuales y futuras de la organización.

**Despliegue** es lo que la organización realiza para poner en práctica sistemáticamente el enfoque. En una organización excelente, el enfoque estará **implantado** en las áreas relevantes de una forma sistemática.

**Evaluación y Revisión** es lo que la organización hace para revisar y mejorar el enfoque y su despliegue. En una organización excelente, el enfoque y su despliegue serán **medidos** periódicamente y se realizará un **aprendizaje**.

## 2.3 LA PUNTUACIÓN DEL MODELO EFQM

Vamos a valorar según se establece en el método evaluativo del EFQM, atendiendo a los distintos atributos a puntuar y al distinto peso reservado a cada Criterio en la Puntuación Total conseguida por CJH.

### 2.3.1 EVALUACIÓN DE AGENTES Y RESULTADOS

La evaluación consistirá en diagnosticar ordenadamente en qué grado cada uno de los Subcriterios tiene los atributos que le son aplicables. De este análisis se obtendrán los puntos fuertes y las áreas de mejora en función del grado en que cada subcriterio tenga cada uno de los atributos de excelencia. En primer lugar dividimos entre:

- **Subcriterios Agentes:** en este grupo tendremos que evaluar en qué grado su **Enfoque** está bien fundado e integrado; en qué grado su **Despliegue** está implantado y sistematizado y en qué grado está sometido a ciclos de **Evaluación y Revisión**.
- **Subcriterios Resultados:** evaluaremos si el **Resultado** es positivo y en qué grado su **Ámbito de Aplicación** es completo e incluye las áreas relevantes y las segmentaciones adecuadas.

Para la aplicación del esquema REDER a los **Agentes Facilitadores**, el Modelo EFQM de Excelencia propone unas plantillas, **Hojas o Matrices REDER**, que adjuntamos en el Anexo 2, para facilitar la evaluación de cada atributo. Debemos analizar cada Agente Facilitador desde varios puntos de vista: su enfoque, su forma de desplegarlo, la manera de evaluarlo y revisarlo.

Para la aplicación del esquema REDER a los **Resultados**, el Modelo EFQM de Excelencia también propone unas Hojas REDER, que asimismo adjuntamos en el Anexo 3, para facilitar la evaluación de cada atributo.

Cada Resultado lo analizaremos desde varios puntos de vista:

- **Resultados.** Lo conseguido en cuanto a:
  - Tendencias
  - Objetivos
  - Comparaciones
  - Causas
- **Ámbito de Aplicación.**

Es muy **importante** para nosotros obtener unos resultados de la evaluación lo más reales posibles, por lo que intentaremos que las valoraciones que demos a cada uno de los subcriterios se ajusten a los datos obtenidos fruto de las distintas estrategias de recopilación de la información.

### **2.3.2 PONDERACIÓN DE CRITERIOS**

Una vez que hemos puntuado cada Subcriterio siguiendo las Hojas REDER, vamos calculando las puntuaciones correspondientes a cada Criterio.

Lo hacemos mediante los promedios de las puntuaciones de los Subcriterios que integran cada uno de ellos.

Para calcular la Puntuación Total, expresada sobre 1000 puntos, sumaremos todos los criterios siguiendo la ponderación siguiente:

- **Liderazgo: 10%**
- **Personas: 10%**
- **Estrategia: 10%**
- **Alianzas y Recursos: 10%**
- **Procesos: 10%**
- **Resultados en Personas: 10%**
- **Resultados en Clientes: 15%**
- **Resultados en Sociedad: 10%**
- **Resultados Clave: 15%**

La puntuación nos resulta útil especialmente por la capacidad de priorizar actuaciones de mejora así como para comparar resultados.

## 2.4 EVALUACIÓN INDIVIDUAL

### 2.4.1 ALTERNATIVAS DE EVALUACIÓN

Existen dos alternativas de evaluación siguiendo el Modelo EFQM de Excelencia:

- La Evaluación Individual o **Autoevaluación**: el propio personal de CJH, el Gerente y los responsables de cada sección, es el encargado de analizar la situación en que esta se encuentra.
- La **Evaluación Externa**: el análisis es realizado por un equipo de expertos externos, que verifican el alcance de los resultados de la Autoevaluación mediante un análisis de la memoria de gestión y una visita a la organización.

Ambas alternativas toman como referencia el Modelo EFQM de Excelencia en sus comparaciones de la realidad con la situación ideal hacia la que pretendemos caminar.

**La Autoevaluación nos permite a CJH discernir claramente** nuestros puntos fuertes y nuestras áreas de mejora y su culminación es la realización de acciones de mejora planificadas y el seguimiento del proceso realizado.

Tanto la evaluación externa como la autoevaluación nos ayudarían a situar a la empresa dentro de su realidad y a encaminarla hacia una mejora planificada, pero las ventajas que se derivan de elegir una u otra varían.

**Nosotros escogemos utilizar la Autoevaluación por los siguientes aspectos positivos:**

- **Formación y reflexión**: la gerencia debe estar formada en el Modelo EFQM y tomarlo como referencia para analizar cómo está gestionando su empresa.
- **Implicación**: la participación de la dirección deriva en una mayor implicación de ella misma en la adopción de prácticas sobre gestión de calidad.
- **Comunicación**: como la autoevaluación debe ser realizada por varios miembros de CJH, contrastando y consensuando sus valoraciones, es un magnífico mecanismo para aunar perspectivas, compartir visiones y experiencias personales respecto a la empresa.
- **Despliegue de la cultura de la organización**: CJH se forma en la cultura de la calidad gracias a las conclusiones y los planes de acción que se derivan.

#### 2.4.2 EL PROCESO DE LA AUTOEVALUACIÓN

Para llevar a cabo el proceso de Autoevaluación, en CJH deberemos seguir estos pasos:

- 1) **Desarrollo de compromisos por la dirección**
- 2) **Planificación del ciclo de autoevaluación**
- 3) **Comunicación de los planes**
- 4) **Formación en el Modelo y la Autoevaluación**
- 5) **Realización de la Autoevaluación**
- 6) **Elaboración de planes de acción**
- 7) **Ejecución de los planes de acción**
- 8) **Examen del progreso**

#### 2.5 ENFOQUES DE LA AUTOEVALUACIÓN SEGÚN LA EFQM

Que la autoevaluación aporte valor a nuestra empresa depende de que sea sistemática y siga una metodología claramente definida.

La EFQM, tras analizar diferentes métodos, propone cinco enfoques distintos a la hora de realizar una autoevaluación: cuestionario de autoevaluación, matriz de mejora, reunión de trabajo, formularios y simulación de presentación al premio.

El **Método de los Formularios** implica el uso de un formulario para la recogida de información relativa a cada uno de los subcriterios en el que ya debe ponerse de manifiesto tanto los puntos fuertes como las áreas de mejora respecto de este subcriterio. La principal **ventaja** de este enfoque la encontramos en que el formulario es una técnica que facilita la recogida de la información.

##### 2.5.1 MÉTODO DE LOS FORMULARIOS

**En la organización nos hemos decantado por este enfoque** ya que se trata de un modelo sencillo que permite la recogida de los puntos fuertes, las áreas de mejora y las evidencias de éstos, pues estos apartados están recogidos en cada uno de los formularios.

El Método de los Formularios consiste en preparar un formulario para cada uno de los subcriterios, en el que figure la descripción del mismo y las áreas a tratar, y en el que hay que rellenar los puntos fuertes, las áreas de mejora y las evidencias que hay de ese subcriterio.

También se establece una puntuación con la utilización de una matriz de puntuación como las propuestas por la EFQM de Excelencia (ver Anexos 2 y 3).

Los formularios pueden ser preparados y evaluados por las mismas o diferentes personas indistintamente.

El mayor esfuerzo de este enfoque lo debemos centrar en conseguir que todo el conjunto de formularios sea capaz de recoger toda nuestra realidad como empresa, para evaluar completamente nuestra organización.

Añadimos en los Anexos (ver Anexo 4) un ejemplo de formulario relativo al Criterio 1 del EFQM para que sirva de referencia de cómo se han elaborado los formularios para llevar a cabo nuestra autoevaluación.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1 RESULTADOS EN LIDERAZGO

Hemos identificado dos etapas en CJH: antes de 2008 y después. El liderazgo hasta ese año fue cuestión de dos personas. La segunda etapa significó un **liderazgo distribuido** que hoy prevalece. Los responsables de cada sección son los líderes de la misma, lo que supone que cada área plantea sus propios planes y su responsable los lidera.

La **Dirección** ha participado personalmente en actividades de mejora dentro de la empresa, lo cual ha supuesto también un **aprendizaje en la formación** de materias como Modelo de Excelencia, proceso de autoevaluación, etc.

- Desde 2005 se destinan presupuestos para la implantación y desarrollo del sistema y el modelo de calidad.
- Desde 2007 se comienza a medir la satisfacción de los clientes y en 2012 se realizan sencillas encuestas a los clientes.
- Desde 2008 se incluyen en los planes objetivos relacionados con la calidad.
- Desde 2007 se mantiene reuniones entre personas con responsabilidad para comunicar aspectos relacionados con la calidad.
- En 2009 se crea el Comité de Calidad y un Comité de Mejora con el impulso y participación de la dirección, y se nombra un Director de Calidad.
- En 2010 se plantea un Cambio Organizacional con la participación de todo el personal en el que se tienen en cuenta los criterios del modelo EFQM.

*Figura 3.1.1: Iniciativas*  
*Fuente: Elaboración Propia*

#### 3.2 RESULTADOS EN ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

En 2009 entró en funcionamiento el “*Cambio Organizacional*” con dos objetivos:

- Propuesta de cambio en la organización entendiéndolo como proyecto de futuro.
- Creación de resortes que empujen el cambio a toda la organización.

A tenor de los cambios efectuados en CJH, además de la consecución de muchos retos planteados, la Dirección se decidió, ya en 2012, a iniciar una nueva formulación estratégica.

Los Planes de Gestión con metas evaluables en el año son el fruto de la reflexión estratégica.



- |   |
|---|
| <p>P · El responsable del Área de Gestión elabora el contenido y calendario del Plan de Gestión en las reuniones desde el 2010.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· La parte Administrativo-Financiera controla cada mes el Plan con la cuenta de ingresos-gastos, desde 2004.</li> <li>· Desde 2010 la dirección hace una Revisión del Sistema (ciclo PDCA)</li> <li>· Existe un Plan anual de Calidad para seguir la Autoevaluación EFQM</li> </ul> <p>D · A modo de ejemplo, se analiza cómo se cumple el Plan de Gestión a 31 de mayo de 2011.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Presentación del programa de ingresos-gastos.</li> <li>· Se hace la autoevaluación de CJH según el modelo EFQM.</li> </ul> <p>C · Desde 2009 se estudia cuánto se cumplen los objetivos generales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Puntuación de la organización en 2010.</li> </ul> <p>A · Ello nos da información para el siguiente Plan de Gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Desde 2010, Plan de Mejora realimentando el Plan de Gestión de 2011.</li> </ul> |
|---|

*Figura 3.2.1: Ciclo de Gestión*  
*Fuente: Elaboración Propia*

### 3.3 RESULTADOS EN GESTIÓN DE LAS PERSONAS

En mayo de 2007 se enviaron a toda la plantilla las “*Anotaciones para la Reflexión Estratégica*”. En ellas la Dirección auguraba un buen futuro gracias a la **participación** de todos cuantos forman CJH.

Casi la mitad de la plantilla de CJH reflexionó sobre el proyecto de empresa a raíz de la encuesta “*Clima Laboral*” rellenada un tiempo antes. Dicha encuesta reflejaba **satisfacción en el trato** a los contratados, y plena satisfacción en el interés que la empresa se toma por sus empleados. Además, constataba que el proyecto de futuro era bien conocido por la plantilla. Por último, más de  $\frac{3}{4}$  partes de la **plantilla** se reconocía **implicada con la empresa**.

En 2008 se presentó el “*Informe de Estrategia*” de CJH con las acciones y el primer Plan Operativo, con la valoración de las acciones. De esta manera el interés por la plantilla, ya manifestado al principio, se plasmó en la dirección de las actividades y en la gestión de CJH.

Poco a poco se ha ido levantando una gestión consolidada de las personas, con la siguiente evolución:

- Establecimiento de niveles de competencias de la plantilla y plan de formación por áreas, gestión y participación descentralizada desde 2011.
- Plan de cometido con metas individuales y colectivas en 2011 y 2012.
- Control semestral de este plan de cometido en 2011 y ajuste con el Plan de Gestión de 2012.

Una vez hecho el diagnóstico de innovación de CJH, tanto la Dirección como la plantilla vieron necesario cambiar la organización para que tenga la posibilidad de reaccionar mejor en el futuro. Meses de proceso de definición llevaron a una nueva estructura organizativa con los poderes más repartidos y que dotaba de cierta autonomía a los equipos.

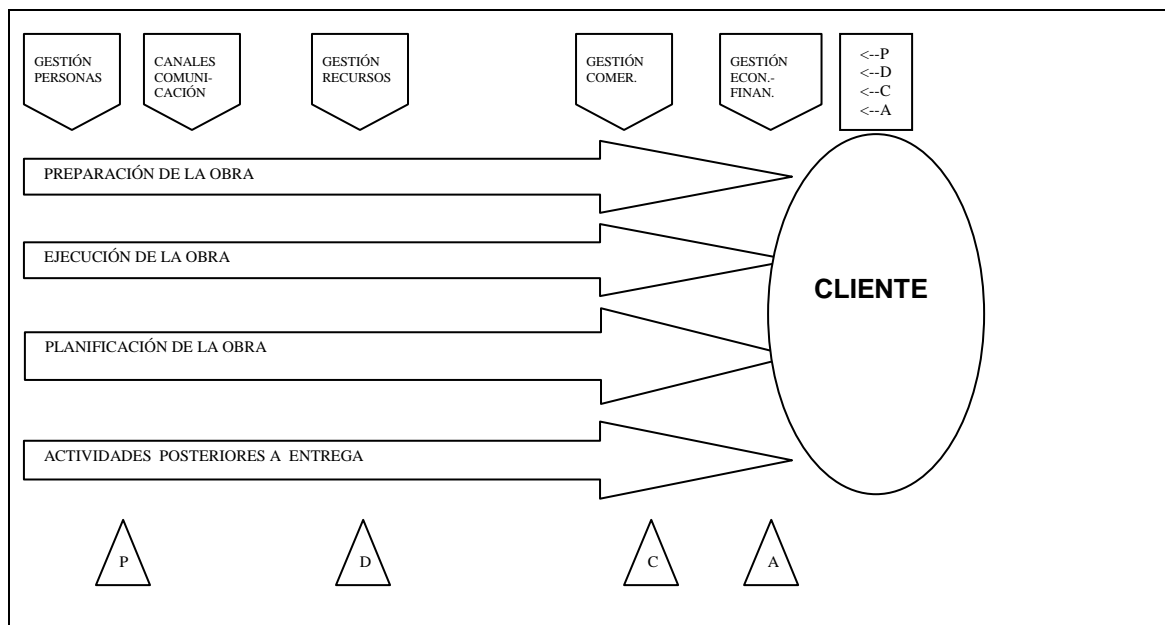
Las personas desarrollan su labor en un clima relajado que propicia que estén dispuestas a hacer esfuerzos cuando son necesarios.

### 3.4 RESULTADOS EN RECURSOS

En el caso de que en un ejercicio haya desviaciones en los presupuestos, las actuaciones se corrigen en el momento para **disminuir los efectos** de dicha desviación o se buscan alternativas de financiación. Siempre **con la intención de cumplir las metas planteadas**.

### 3.5 RESULTADOS EN PROCESOS

Identificación de los Procesos Clave para implementar la estructura de procesos. Unido a los procesos soporte, queda configurada la Estructura de Procesos:



*Figura 3.5.1: Estructura de Procesos*  
Fuente: Elaboración Propia

Establecimiento de **procesos que favorecen** tanto **la comunicación** externa como la interna de la Organización.

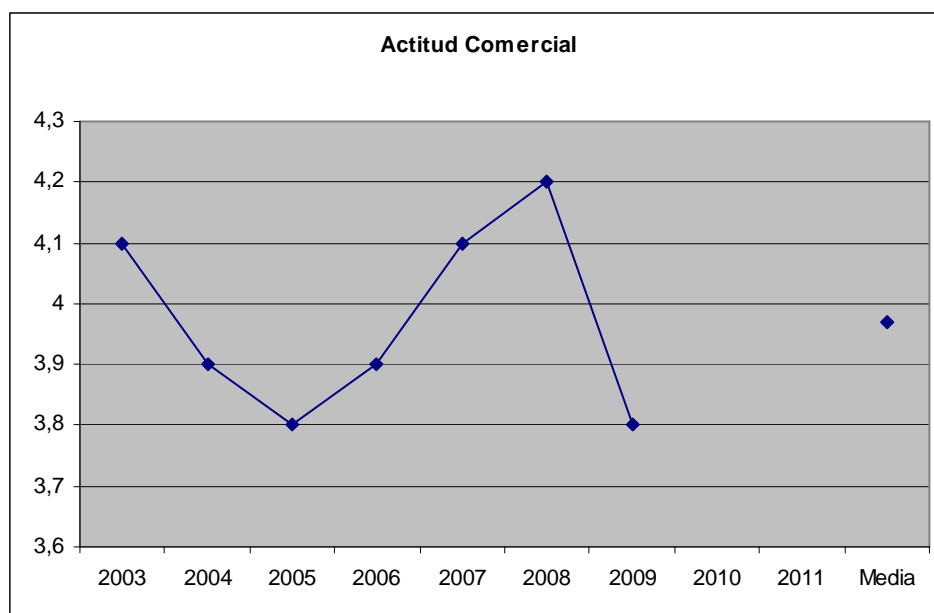
Desarrollo de **procesos que aseguran el buen estado de los recursos**.

Planteamos los **procesos** con los que se **propician la autonomía económica-financiera** de la organización y el desarrollo de indicadores que permiten su seguimiento y gestión.

Diseñamos e implantamos en 2012 un **Sistema de Mejora Continua** para conocer cuanto antes las oportunidades de mejora que se tienen y gestionar su respuesta.

### 3.6 RESULTADOS EN SATISFACCIÓN DE CLIENTES

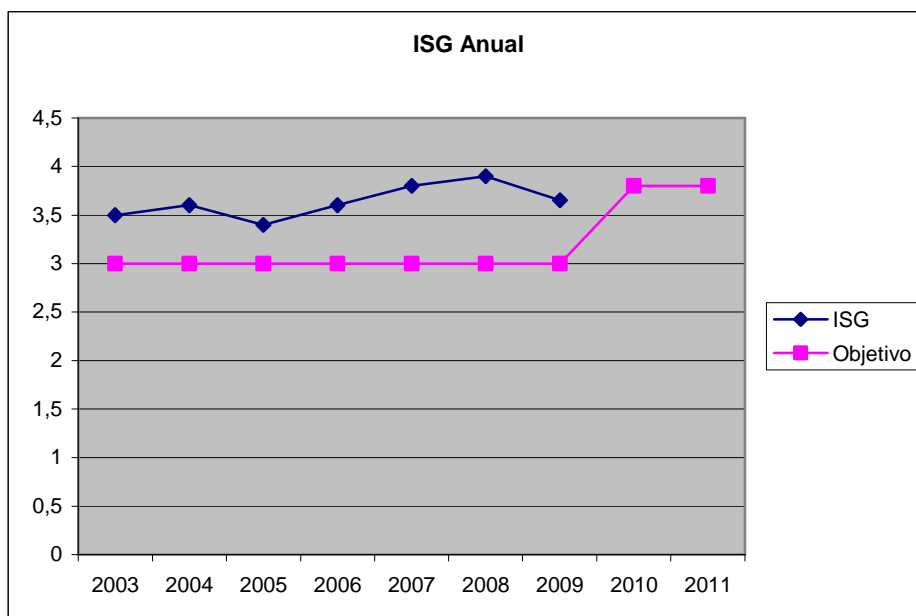
La **Actitud del equipo Comercial** en cuanto a puntualidad, aprovechamiento de la visita y disposición a sugerencias ronda una puntuación de **4 sobre 5** para nuestros clientes.



Gráfica 3.6.1: Actitud de Comercial

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al **Índice de Satisfacción Global**, hemos revisado al alza nuestro objetivo de 3 puntos ya que la puntuación desde 2003 ha sido, salvo en 2005, de más de **3.5 sobre 5** para los clientes.



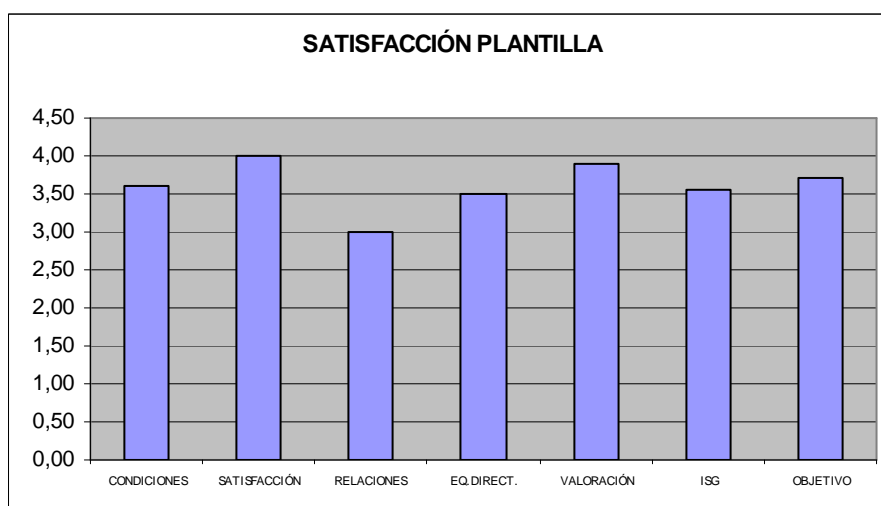
Gráfica 3.6.2: Índice de Satisfacción Global

Fuente: Elaboración Propia

### 3.7 RESULTADOS EN SATISFACCIÓN DE LA PLANTILLA

Desde 2012 realizamos anualmente una encuesta midiendo el grado de satisfacción anual.

La satisfacción de la plantilla se mueve entre 3 y 4 puntos sobre 5, estando la Valoración Global muy próxima al 4.



Gráfica 3.7.1: Grado de Satisfacción de la Plantilla

Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar que nos planteamos como objetivo que respondieran a la encuesta la mitad y finalmente lo hicieron un 80% de la plantilla.

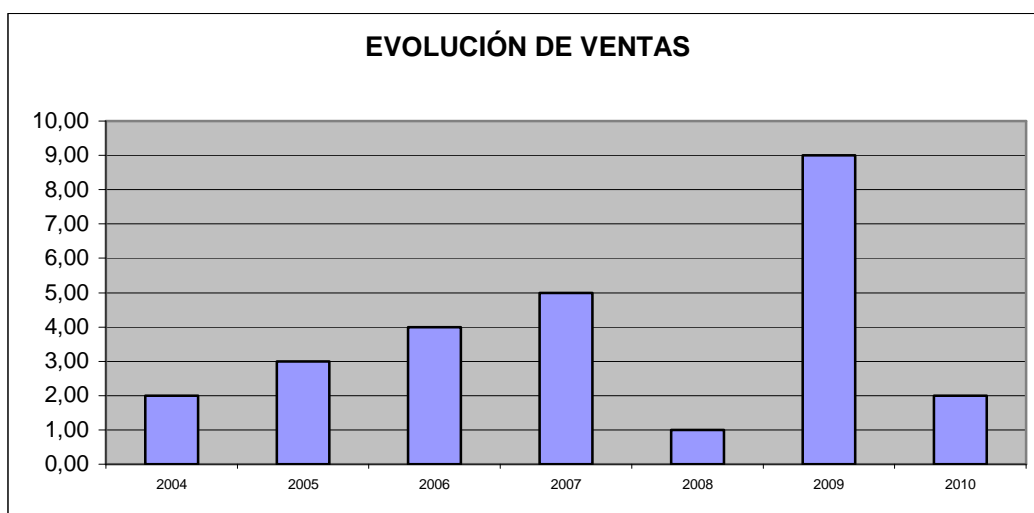
Otros resultados relevantes respecto a la plantilla son:

- Aumento de los contratos indefinidos dentro de nuestra plantilla.
- Absentismo imperceptible.
- Ausencia de demandas laborales.
- Pocas bajas por enfermedad y ninguna por accidente laboral.

### 3.8 RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN

En los últimos años podemos destacar que **hemos crecido**, si bien hemos de reconocer que en gran parte se ha debido a la burbuja inmobiliaria en la que vivimos hasta 2008.

El crecimiento de las ventas fue aumentando progresivamente hasta el hundimiento del mercado inmobiliario:

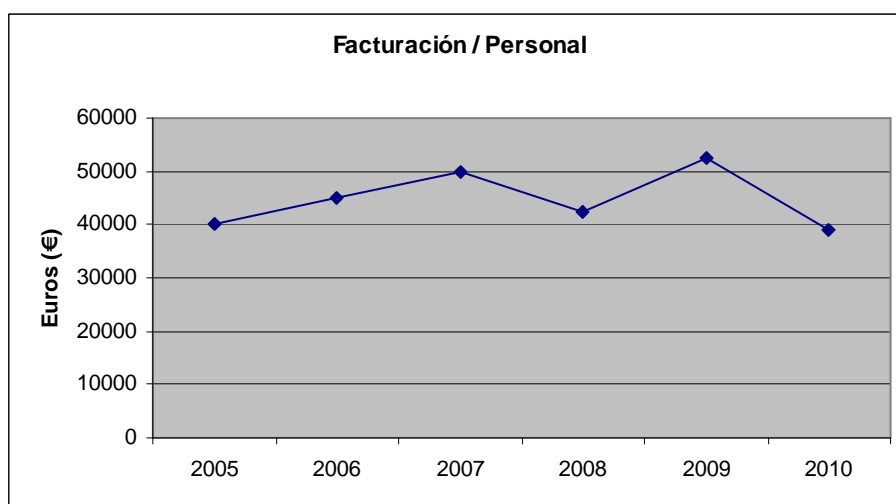


*Gráfica 3.8.1: Evolución de las Ventas*

*Fuente: Elaboración Propia*

A pesar del descenso de la demanda y por lo tanto de las ventas, tenemos que destacar dos aspectos:

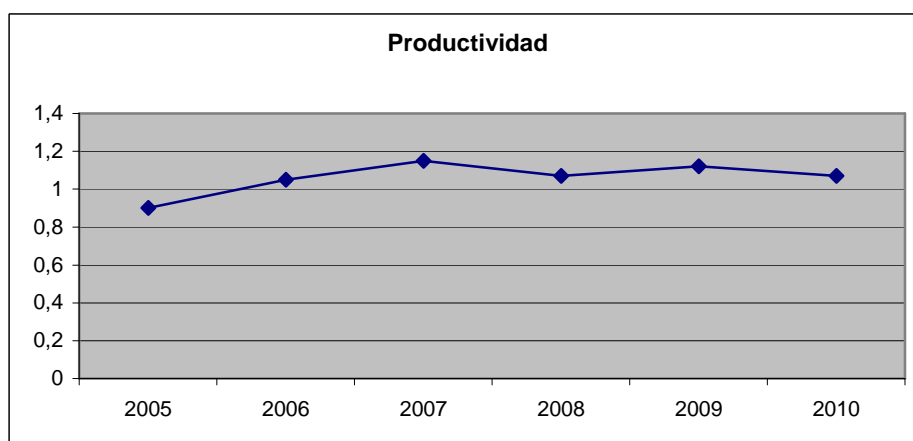
- Hemos sido capaces de seguir **autofinanciando nuestros proyectos**.
- Nuestra buena marcha queda reflejada desde el punto de vista de la eficiencia económica con la **relación facturación/personal**:



Gráfica 3.8.2: Relación Facturación/Personal

Fuente: Elaboración Propia

Además, observando nuestra productividad vemos un comportamiento casi constante o de ligero crecimiento con los años, por lo que **crecemos con rentabilidad cada vez mayor**:



Gráfica 3.8.3: Productividad

Fuente: Elaboración Propia

En el Plan de Gestión de 2012, CJH se propuso como meta contar con la **memoria redactada según el Modelo EFQM**, algo que se ha conseguido.

## 4. CONCLUSIONES

En una época de tantos cambios tecnológicos y organizativos, las empresas deben modificar sus planteamientos para afrontar los retos que les plantea este nuevo entorno. Esto les exige tener un modelo empresarial claro que determine las actuaciones a seguir para afrontar los nuevos retos con garantía de éxito. Y esto es lo que se buscaba con este Proyecto para CJH.

### 4.1 AVANCES

Ya se puede afirmar que **Construcciones Joaquín Herrero Cortés, S.A., ha aplicado el** modelo de gestión de la calidad total denominado **EFQM**. Este modelo ha logrado poner a **toda la organización a trabajar en la misma dirección** con pocas dificultades y con unos buenos resultados.

Decíamos que sólo se puede mejorar aquello que se puede medir. **Lo que hemos hecho es evaluar como gestionamos**. Primero viendo como enfocamos y después viendo los resultados.

Aprendimos cómo funciona el modelo y **lo hemos puesto en práctica**.

En cada evaluación **se apuntan** además de los resultados, **aquellas cosas que** en la empresa **no enfocamos bien o que no ejecutamos bien**, aún estando bien definidas y enfocadas. Esta lista es muy importante porque es la que nos permite mejorar la autoevaluación del próximo año, y la que se convierte de forma “automática” en la lista de tareas y objetivos para el año siguiente.

El modelo EFQM nos habrá enseñado que los indicadores que hemos definido nos permiten seguir la evolución de nuestros objetivos.

Con el modelo EFQM **se aprende a priorizar**. Las personas de los diferentes departamentos saben que **los objetivos son de todos**. Y ahora es cuando todos **avanzamos en la misma dirección**, y podemos vencer con más facilidad, con más rapidez y seguridad todos los obstáculos que nos rodean.

Tenemos **buenos resultados en el ámbito de liderazgo, estrategia, satisfacción de clientes y del personal**, por lo que estamos seguros de que también habrá buenos resultados económicos y financieros, y esto es lo que queríamos.

En **resumen**, partiendo de la autoevaluación de la empresa y **según el modelo EFQM** hemos conseguido lo siguiente:

- **Facilitar la revisión sistemática y global de CJH:**
  - Hemos identificado los procesos clave y los procesos soporte.
  - Ambos, los procesos clave y los procesos soporte, nos han posibilitado hacer la Estructura de Procesos de CJH.
  - También configuran la manera de actuar de la empresa sirviendo de base estructural para el Sistema de Calidad de la misma.
  - Finalmente, ayudan a la sistematización de todas las iniciativas desarrolladas para la implementación de un sistema conforme a la Calidad Total.
- **Sensibilizar y comprometer a CJH con la mejora de su gestión integral.**
- **Diagnosticar la situación actual:**
  - Se plantearon distintas posiciones estratégicas. Estas posiciones están condicionadas por el punto de partida de CJH y con las aportaciones de amenazas y oportunidades a medio y largo plazo y las debilidades y fortalezas del presente y el corto.
- **Identificar puntos fuertes y débiles en CJH.**
- **Decidir y planificar acciones de mejora.**
- **Promover la cultura de la mejora continua:**
  - **Revisión del Plan Estratégico**, cada 5 a 10 años, para orientar las diferentes áreas de actuación de la empresa.
  - **Revisión de los Planes de Gestión**, mensualmente, para seguir el grado de cumplimiento de los objetivos de ese plan.
- **Generar motivación y participación.**
- **Formación constante del personal y mayor profesionalización.**
- **Mejorar los resultados.**



## 4.2 PROBLEMAS

Los principales inconvenientes aparecidos son los siguientes:

- Débil o parcial implicación.
- Resistencia de la dirección, derivada de:
  - Miedo a perder cuota de poder.
  - Presunción de que su aportación a la mejora de la calidad es mucho más importante que la que puedan hacer el resto de niveles.
- Falta de integración entre la estrategia de la empresa y sus diversas políticas.
- El cambio no se toma en serio porque la consecución de un objetivo no implica “recompensa”.
- Aumento de la burocracia. Algunos empleados pueden ver el nuevo modelo como un proceso de toma de datos laborioso y aburrido.
- No se producen todos los cambios necesarios en las estructuras organizativas para sostener mecanismos de colaboración.
- Desilusión ante la falsa esperanza de resultados rápidos e infalibles para solucionar los problemas.

## 4.3 RETOS

A raíz de este Proyecto, CJH ha dado un salto adelante posicionándose en el mercado como una alternativa no ya válida sino incluso preferible a otras.

No obstante, si algo hemos aprendido con esta experiencia es que no podemos detenernos. Lo conseguido es importante, pero no valdrá mucho tiempo si no somos capaces de buscar y anticipar **nuevos retos y nuevas metas**.

El EFQM le ha dado a CJH los indicadores que precisa, de modo que si la empresa quiere **implantar un cuadro de mando**, si quiere aplicar el *balance score card*, ahora puede hacerlo.

## 5. ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICAS

### 5.1 FIGURAS

<u>Nº</u>	<u>FIGURA</u>	<u>FUENTE</u>	<u>PÁGINA</u>
01	Figura 1.2.1: Esquema General del Modelo EFQM	programaempresa.com	5
02	Figura 2.1.1: Ciclo PDCA	madrimasd.org	9
03	Figura 2.2.1: Esquema REDER	EFQM	10
04	Figura 3.1.1: Iniciativas	Propia	16
05	Figura 3.2.1: Ciclo de Gestión	Propia	17
06	Figura 3.5.1: Estructura de Procesos	Propia	18

### 5.2 GRÁFICAS

<u>Nº</u>	<u>GRÁFICA</u>	<u>FUENTE</u>	<u>PÁGINA</u>
01	Gráfica 3.6.1: Actitud de Comercial	Propia	19
02	Gráfica 3.6.2: Índice de Satisfacción Global	Propia	20
03	Gráfica 3.7.1: Grado de Satisfacción de la Plantilla	Propia	20
04	Gráfica 3.8.1: Evolución de las Ventas	Propia	21
05	Gráfica 3.8.2: Relación Facturación/Personal	Propia	22
06	Gráfica 3.8.3: Productividad	Propia	22

## **6 BIBLIOGRAFÍA**

1. ABARCA FERNANDEZ, RAMÓN: “EFQM”.
2. BARROSO S., DOMÍNGUEZ M., SEBASTIÁN MA.: “Manual de la calidad en la construcción”.
3. FERRANDO, M., GRANERO, J. (2005): “Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia”
4. FUNDACIÓN NAVARRA PARA LA CALIDAD (2005): “Impacto de Implantación EFQM en resultados empresariales”.
5. GALLEGO NAVARRO: “Análisis de un sistema de la calidad para pequeñas y medianas empresas constructoras”.
6. GARRIDO HERNÁNDEZ, ANTONIO: “Aseguramiento de la calidad en la construcción”.
7. MEMBRADO MARTINEZ, JOAQUÍN (2003): “Innovación y Mejora Continua según el modelo EFQM de excelencia”
8. MERCHÁN GABALDÓN, FAUSTINO (2000): “Manual de control total de la calidad en la construcción”.
9. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE) (2001): “Diccionario, 22ª edición”
10. ROURE J, RODRÍGUEZ MA. (1999): “Aprendiendo de los mejores. El proceso de autodiagnóstico en la práctica”.
11. SEOPAN ED.: “Implantando la gestión de la calidad total en una empresa constructora”

## ENLACES DE INTERÉS

12. <http://www.micinn.es> (Acceso a experiencias de implantación del EFQM)
13. <http://www.fecyt.es> (Acceso a experiencias de implantación del EFQM)
14. <http://arquitectonica.wordpress.com/presentacion/preparar-la-obra/> (Preparación de obra)
15. [http://www.construmatica.com/construpedia/Ejecuci%C3%B3n\\_de\\_las\\_Obras](http://www.construmatica.com/construpedia/Ejecuci%C3%B3n_de_las_Obras) (Ejecución de obra)
16. <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/actividades-y-el-servicio-post-venta.htm> (Posterior a la entrega)
17. <http://www.extrevalor.com/el-proceso-edificatorio-fase-3-d.html> (Gestión comercial)