

ANEXOS

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

Carrera: Ingeniería Industrial

Año: 2013



CONSTRUCCIONES JOAQUÍN HERRERO CORTÉS, S.A.

ANEXO 1

MEMORIA E.F.Q.M.

MARZO 2013



CONSTRUCCIONES JOAQUÍN HERRERO CORTÉS, S.A.



ÍNDICE

0. PRESENTACIÓN	32
1. LIDERAZGO	34
1a - Cómo los directivos demuestran su compromiso con la estrategia de gestión de Calidad Total.	
1b - Cómo los directivos dirigen la Calidad Total dentro de la organización.	
1c - Cómo los directivos se implican con clientes, proveedores y otras organizaciones externas.	
2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	40
2a - Cómo la organización establece su estrategia y planes anuales y determina sus objetivos basándose en información relevante y global.	
2b - Cómo la organización comunica e implementa sus estrategias y planes.	
2c - Cómo se revisan los resultados y se actualizan y mejoran los planes.	
3. GESTIÓN DE LAS PERSONAS	48
3a - Cómo se planifica y mejora la gestión del personal.	
3b - Cómo se consigue la implicación de las personas y se les faculta para tomar decisiones.	
4. RECURSOS	52
4a - Gestiona los recursos financieros.	
4b - Gestiona los recursos de información.	
4c - Gestiona otros recursos.	
5. PROCESOS	54
5a - Cómo se identifican los procesos clave para el éxito de la organización.	
5b - Cómo la organización organiza sistemáticamente los procesos.	
5c - Cómo se la organización mejora continuamente sus procesos e implanta los cambios.	
6. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	65
6a - Percepción del cliente sobre los productos, servicios y relaciones de la organización.	
6b - Mediciones complementarias relativas a la satisfacción del cliente de la organización.	
7. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	70
7a - Percepción que el personal tiene de la organización.	
7b - Medidas complementarias de satisfacción del personal.	
8. IMPACTO EN LA SOCIEDAD	73
9. RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN	74
9a - Mediciones de carácter económico del rendimiento general de la organización.	
9b - Mediciones complementarias del rendimiento general de la organización.	



0. PRESENTACIÓN

Construcciones Joaquín Herrero Cortés, en adelante CJH, es una pequeña empresa del sector de la construcción de Zaragoza. Inicia su andadura en 1905 por iniciativa del constructor D. Joaquín Herrero Cortés, que partiendo casi de la nada logra establecer una empresa de cierta entidad dentro del sector. Unos años más tarde la empresa será apoyada y definitivamente impulsada por D. Joaquín Herrero Pascual, hijo suyo y aparejador.

El proyecto original surge como respuesta a la necesidad de construir en Zaragoza tanto edificios civiles como residenciales, así como industriales. Todo ello apoyado por la industrialización de Zaragoza con el correspondiente crecimiento de la población. Este hecho movilizó a D. Joaquín Herrero y a su hijo, y les animó a fundar su propia empresa constructora. El día 27 de Diciembre de 1.968 se constituyó oficialmente como la Sociedad Anónima que pervive hasta la actualidad.

CJH vivirá su época de esplendor con la construcción de edificios emblemáticos de Zaragoza como son: el Ayuntamiento, el Hospital Royo-Villanova, el Instituto Goya, el Parque Móvil de Ministerios (actual Comisaría Delicias), la sede central del Banco de Aragón (actual sucursal del Banco de Santander en el Coso), etc.

Desde la década de los setenta del pasado siglo, la empresa enfoca su actividad hacia el sector residencial, promoviendo ella misma las construcciones. Sólo en el sector de la Av. de Cesáreo Alierta de Zaragoza ha construido 450 viviendas.

En la actualidad continúa con este mismo enfoque, realizando últimamente una promoción de 90 nuevas viviendas en la calle Pablo Remacha 31 de Zaragoza.

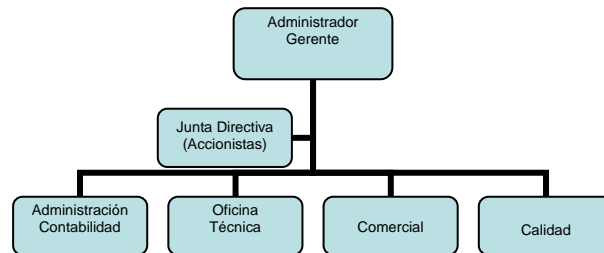


Figura 0.1: Organigrama Relacional CJH

- SCHINDLER (elevadores)
- COVIPAR (construcción)
- TAGUISA (instalación eléctrica)
- PRAMAR (prevención incendios)
- VALDEMUEL (instalación fontanería y baños)
- CERÁMICAS CASAO (materiales)
- ÁRTICO (cocinas)
- CIMESA (puertas)
- BRI-PUL (alicatados)
- ARAGONESA ENLUCIDOS (yeso)

Figura 0.2: Relación Principales Proveedores

- AYUNTAMIENTO DE ZARAGOZA (Pza. Pilar)
- HOSPITAL ROYO-VILLANOVA ("Cascajo")
- EDIFICIO DEL BANCO SANTANDER (Antigua sede central Banco Aragón, Coso 36)
- I.E.S. GOYA (Av. Goya 45)
- COMISARÍA DE DELICIAS (antiguo P.M.M. en Av. Valencia 56)
- COLEGIO MAYOR UNIV. MIRAFLORES
- PISTAS ATLETISMO CIUDAD UNIVERSITARIA
- FÁBRICA DE LAGUNA DE RINS
- NAVE DE TRANSPORTES HERLASA
- EDIFICIO GOYA 37-43 (sede de la empresa CJH)

Figura 0.3: Relación Principales Construcciones



1. LIDERAZGO

La ilusión y la acción que genera la organización de CJH es consecuencia de un liderazgo cercano, nacido en la gestación del proyecto y desarrollado en los más de cien años de vida de Construcciones, encauzando la participación del conjunto de personas en un clima familiar y de servicio al cliente, estando personalizado por la figura del actual Administrador-Gerente.

Se pueden identificar dos etapas en CJH: la primera hasta 2008, donde el liderazgo se centra en dos personas; la segunda a partir de 2008 caracterizada por el liderazgo distribuido que hoy prevalece, en la que la organización orientada a la satisfacción el cliente se estructura en Oficina Técnica, Administración-Contabilidad y Comercial donde los responsables de cada equipo son los líderes de los mismos; esto supone que son dichos equipos los que plantean sus propios planes y son sus máximos responsables los encargados de liderarlos.

1a: Cómo los directivos demuestran su responsabilidad con la estrategia de gestión de Calidad Total

La vocación de los directivos por desarrollar un sistema de gestión en Construcciones, que contemplara los principios de la Calidad Total, data de 2008 cuando se plantea incluir objetivos relacionados con desarrollar un sistema con enfoque hacia el Modelo EFQM y con una primera meta que sería la de garantizar la calidad en el servicio a nuestros clientes. Así en 2011 se requirió información para obtener la certificación según la Norma ISO.

En la figura 1a.1 se refleja, como ejemplo, una serie de iniciativas que han ido considerándose.

- 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 1a.1: Iniciativas



Es a partir de 2008 cuando se hacen reuniones sistemáticas de la aplicación de los principios de la Calidad Total en el Plan de Gestión. En 2011 se realiza la primera autoevaluación según el modelo EFQM. Las áreas de mejora derivadas se concentraron creando proyectos de mejora (ver Figura 1a.2).

La Dirección participa personalmente en actividades de mejora dentro de la organización. La participación de la Dirección y de los Responsables de Área en la autoevaluación de 2011 y 2012 ha sido muy elevada. Esta implicación en actividades de mejora ha supuesto también un importante aprendizaje en la formación de materias como Modelo de Excelencia, proceso de autoevaluación, etc.

En las reuniones del Comité de Mejora están presentes y contribuyen, tanto a la aportación de ideas para la mejora de los problemas o sugerencias que se presenten, como a dar ejemplo de su compromiso con este principio de la Calidad Total, haciéndose accesibles a todo el personal. El subcriterio 5c recoge la dinámica de trabajo instaurada.

PROYECTO 1: tiene como Responsable a: Administrador Gerente

Evolucionar en el ejercicio del liderazgo según los principios de la Calidad Total de modo que se obtengan hasta 30 puntos porcentuales en el criterio 1.

PROYECTO 2: tiene como Responsable a: Administrador Gerente y Responsables Áreas

Integración de todas las actividades del Sistema de Calidad en los Planes de Construcciones (Plan de Gestión, Plan Estratégico) antes del 31/12/11 con una meta de 30 ptos. porcentuales en la autoevaluación del criterio 2.

PROYECTO 3: tiene como Responsable a: Administración

Obtener una puntuación de 45 ptos. porcentuales en el criterio de Gestión de Personal.

PROYECTO 4: tiene como Responsable a: Calidad

Conocer el nivel de satisfacción de nuestros clientes y personal.

Figura 1a.2: Proyectos de Mejora Autoevaluación 2011

A través de un par de instrumentos se comienza a revisar la efectividad del liderazgo:

- a) Autoevaluaciones de Construcciones en 2011 y 2012. Subrayar que en 2011 surgen algunas áreas de mejora referentes al Criterio 1 Liderazgo. (Figura 1a.2).
- b) Comienzo de encuestas de satisfacción de personal, con un apartado de preguntas sobre la Dirección.

Los resultados son analizados por la Dirección para la consiguiente toma de acciones.



En concreto, a raíz de la autoevaluación de 2011 se hizo un proyecto de mejora (Figura 1a.2) con el que se trataba de avanzar en el liderazgo, lo que supuso a la Dirección un ahondamiento en su formación.

El subcriterio 3a acoge una muestra de la forma en que la dirección efectúa su liderazgo, favorece el trabajo en equipo y es accesible en el día a día.

1. b: Cómo los directivos dirigen la Calidad Total dentro de la organización

Referencias a los principios de la excelencia las ha habido desde los orígenes:

- Enfoque al cliente
- Mejora continua
- Desarrollo de las personas
- Responsabilidad Social
- Enfoque hacia los resultados

En la figura 1b.1 se ven las referencias a la Excelencia en la Política y Estrategia de CJH. El subcriterio 2a da una información exacta sobre ello.

Fin Fundacional	- Orientación al Cliente
1905	
Plan Estratégico 08-18	- Mejora Continua
2008	- Responsabilidad Social - Desarrollo de las personas - Orientado a resultados - Orientado a los clientes
Nueva Reflexión	- Desarrollo de las personas
2011	- Orientado a los clientes - Mejora Continua - Gestión de procesos

Figura 1b.1: Referencias a la Excelencia de CJH

De este modo, la dirección de CJH establece en su Plan Estratégico (2008) que un fin esencial es el de “*Dar una alta calidad en el producto realizado por la Organización, siguiendo una estrategia de mejora continua*”, pensando acerca de la identidad del cliente. Este enfoque

engloba la organización y comunicación internas, y la calidad de realización, incluyendo la colaboración de todas las personas y el trabajo en equipo.

En CJH la calidad es entendida como la satisfacción plena de las necesidades de nuestros clientes, para lo que tenemos que adaptar nuestros procesos a las expectativas. “La calidad del producto realizado” obtiene un espacio primordial en la lucha por la “competitividad”.

En el año 2008, para afirmar dicha estrategia de calidad, se decidió que implantar un sistema de aseguramiento de la calidad era un reto importante en el sector de la construcción, y que suponía un gran apoyo para dirigirse hacia la Calidad Total. De ello la definición de una estructura de procesos que incluía la gestión de toda la organización con una mirada, desde su nacimiento, dirigida a cumplir los principios del modelo de Calidad Total (Figura 1b.2).

El propio desarrollo del sistema de calidad se va fraguando con una participación cada vez mayor de todo el personal, trabajando en equipo para diseñar procesos y redactar los procedimientos operativos.

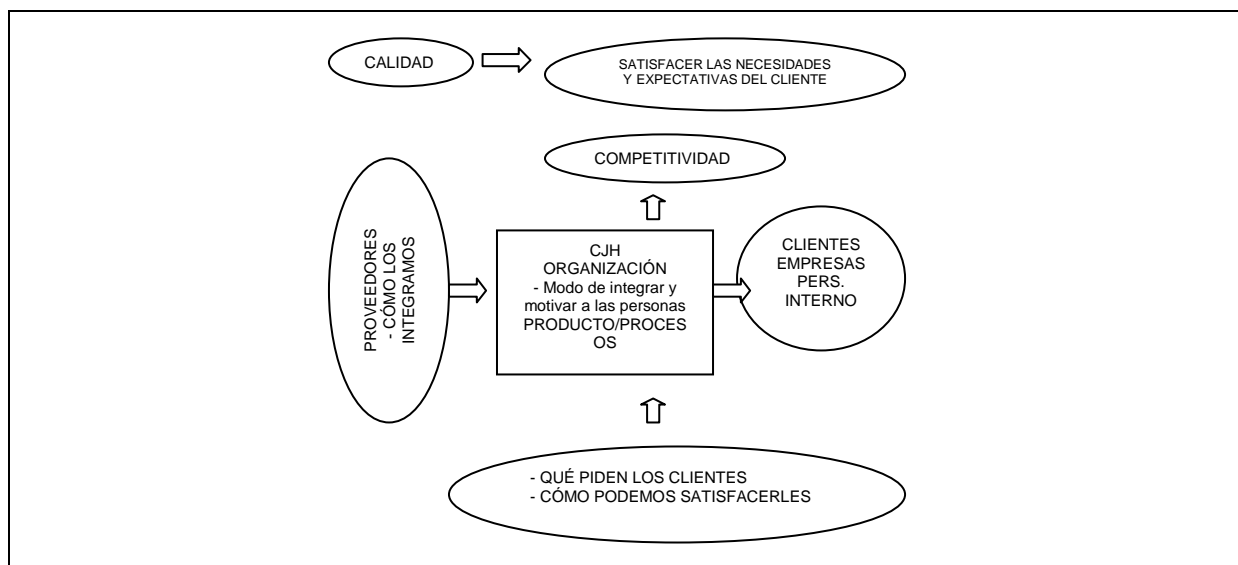


Figura 1b.2

Al fin de avanzar en la motivación e integración de todas las personas en la gestión de la organización, en 2010 se abrió un proyecto, con gran participación, que resultó un importante cambio organizacional. En el subcriterio 3b se recoge la dimensión de dicho cambio.

El equipo directivo ha movido todo este proceso con su destacada participación, poniendo los recursos necesarios para llegar a las metas fijadas.



Como ejemplo bastan las iniciativas, que se recogen en la figura 1b.3, que se convirtieron en habituales en la gestión.

P

- Desde 2002 se planean las inversiones a realizar cada año.
- Desde 2004 se proyecta la realización del Plan de Gestión anual.
- En 2007 se programa la realización del Plan Estratégico.

D

- Desde 2002 se priorizan y se ejecutan las inversiones a realizar cada año.
- Anualmente se establecen los objetivos generales en función del Plan Estratégico y el Plan de Gestión.
- En 2007 se realiza el Plan Estratégico y el Plan de Gestión.
- En 2011 se realiza por segunda vez una Reflexión Estratégica.

C

- Anualmente se ajusta el Plan de Gestión.
- En 2012 se ajusta el Plan Estratégico.

A

- Anualmente se ajustan las acciones realizadas en función del Plan Estratégico y Plan de Gestión
- En 2012 se ajusta el Plan Estratégico.

Figura 1b.3: Iniciativas

La estructura de procesos admite integrar exigencias referidas a la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes y del personal interno (técnicos, administrativos); exigencias referidas a la implementación de dinámicas de mejora continua y a la optimización de los recursos tanto humanos como materiales de la organización.

1c: Cómo los directivos se implican con clientes, proveedores y otras organizaciones externas

PROVEEDORES Y CLIENTES

Estos grupos de interés colaboraron para realizar el Plan Estratégico 2008-2018 participando en el primer informe de estrategia. Destacar que una de las metas de dicho P.E. es “Optimizar las relaciones con el entorno empresarial”.

Desde su creación, CJH viene desarrollando una labor de colaboración con las empresas, entendida como una contribución a la competitividad y afianzamiento de las Micro-Empresas y la Empresa Familiar en general.



Estas colaboraciones han sido contempladas cada año en los distintos Planes de Gestión:

- **2005:** Profundizar las relaciones con las empresas (proyectos conjuntos).
- **2009:** Aumentar las relaciones con otras empresas. Desarrollo de proyectos conjuntos.

PARTICIPAR FOMENTANDO LA CALIDAD TOTAL

CJH ha participado en ferias y congresos relacionados con el sector de la Promoción – Construcción. Dicha participación se ha intensificado en los últimos años.

Además, durante 2010 ha participado en la X Semana de la Construcción y de la Innovación en la Escuela de Arquitectura Técnica de Granada.

La Dirección de CJH también ha querido ejercer acciones de carácter social:

- Hogar de Ancianos en Lorca, Murcia. Se les facilitó materiales para la rehabilitación del local.
- Colaboración con el cuidado medioambiental recogiendo materiales específicos de construcción.
- Aportación a la asociación ASA.
- Patrocinio del equipo de fútbol 7 aficionado “Racing de Zaragoza”.



2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

2a: Cómo la Organización establece su estrategia y planes anuales y determina sus objetivos basándose en información relevante y global

La dirección de Construcciones definió un objetivo y unas estrategias plasmados en la escritura fundacional. Desde su constitución el objeto de Construcciones ha sido promover la construcción de edificios de calidad con el aprovechamiento mayor de los recursos.

OBJETIVOS FUNDACIONALES

Nuestros objetivos fundacionales fijan una apuesta decidida por la seguridad y la calidad, tanto en materiales como acabados, siendo esta la garantía de permanencia en el mercado.

No será hasta 2008 cuando se realiza el Plan Estratégico, con una duración de 2008 a 2018. Se buscaba ganar perspectiva en un entorno que cambiaba rápidamente.

RECOGIDA DE INFORMACIÓN RELEVANTE

Habitualmente se ha recogido información de los clientes mediante encuestas de satisfacción.

Los proveedores que más colaboran con la Organización son valorados al definir los planes a largo plazo.

En cuanto al personal de CJH, hay encuestas de satisfacción de 2007 y 2012. Sobre todo cabe destacar como indicador importante un nivel de absentismo laboral mínimo.

Desde 2004 se sigue con periodicidad mensual el Plan de Gestión.

IDENTIFICAR LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

La posición estratégica queda limitada por las amenazas y oportunidades en el medio y largo plazo, y por las fortalezas y debilidades a corto. El análisis del sistema debe valorar los objetivos en un contexto lo más próximo posible a 2018. Se seleccionó la siguiente estrategia:

Contribuir al dinamismo empresarial en el sector de la construcción en Zaragoza

Conlleva dos metas asociadas:



- Ofrecer un alto nivel de calidad
- Optimizar las relaciones con el entorno.

A continuación hubo que determinar las acciones básicas y secundarias asociadas a estas dos metas. Aquí es donde “se la juega” nuestra Planificación Estratégica. Las acciones básicas y secundarias que podemos medir y nos llevan a la opción estratégica establecida son precisamente los factores críticos de éxito.

Eligiendo la opción estratégica, asumimos una renuncia a otros escenarios y sus correspondientes objetivos.

Plan Estratégico 2008-2018

La primera fase consistió en identificar las variables que caracterizan al sistema CJH, las de mayor valor estratégico.

A continuación, a cada variable se la relacionó con las restantes, a fin de dar con la motricidad y la importancia tractora de los factores que más condicionarán el futuro. Se agruparon las variables estratégicamente más relevantes y se consiguieron conjuntos de variables que se asignaron a grupos de trabajo.

Realizar un informe de estrategia fue el siguiente paso. Fue con la puesta en marcha de los grupos temáticos provenientes de agrupar variables.

Sirvan como ejemplos de despliegue de estos grupos los siguientes:

- Optimización de las instalaciones y recursos disponibles (subcriterio 4c),
- Desarrollo de la organización, como recogen los subcriterios 3a y 3b,
- La gestión de los procesos del criterio 5.

El Plan Estratégico fue vertebrado como se aprecia en la figura 2a.1.

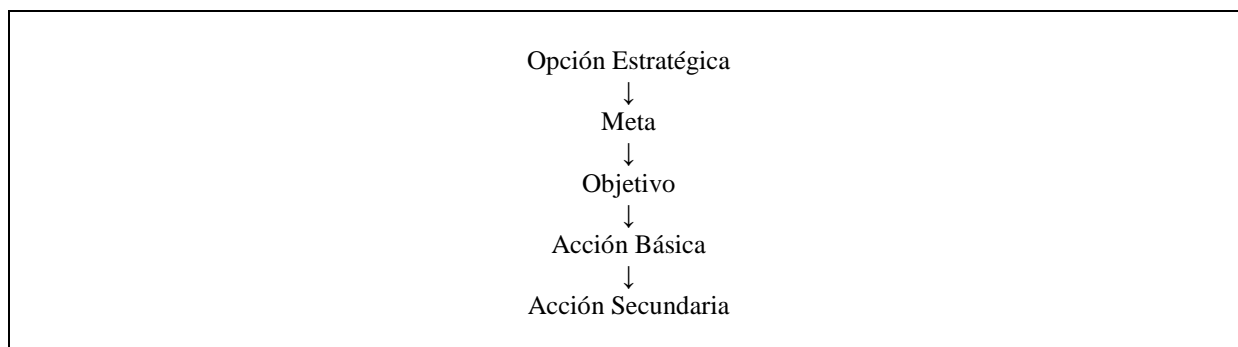


Figura 2a.1: Árbol de Pertinencia



Una detallada definición de las metas, acciones y objetivos caracterizó al proceso. Fue delicada la elección de la opción estratégica. Con anterioridad se plantearon distintas posiciones estratégicas. Estas posiciones están condicionadas por el punto de partida del sistema CJH y con las aportaciones de amenazas y oportunidades a medio y largo plazo y las debilidades y fortalezas del presente y el corto.

Se quería ver con la opción estratégica el lugar de llegada de CJH en 2018. Aquí fue muy importante seleccionar un escenario intermedio entre el optimista y el pesimista.

Para conseguir una formulación de la visión, misión y valores en los que fundamentar la gestión de la organización, se definió un nuevo modelo organizativo resultante de un proyecto de reflexión en 2010 y materializado a lo largo de 2011.

2008	Análisis DAFO de CJH	P
2008	Opción Estratégica Seleccionada	
2008	Establecimiento de Metas	
Plan Estratégico 2008-2018		
2008-2012	Ejecución del Plan y Cumplimiento	D
2009/2010/2011	Revisiones del Plan Anuales	C
2011	Formulación de Misión, Visión y Valores	A
2012	Inicio Nuevo Plan Estratégico	

Figura 2a.2: Estrategia desde 2008

En los años sucesivos estas formulaciones se perfeccionan con participación del personal de la organización, y se corrige la dirección estratégica.

La figura 2a.2 refleja el desarrollo de la estrategia entre 2008 y la actualidad.

La Visión, Misión y Valores conseguidos en 2011 quedan reflejados en las figuras 2a.3, 2a.4 y 2a.5.

Visión, Misión y Valores que permitieron trazar las líneas fundamentales de las siguientes políticas reconocidas:

- Subcontratación,
- comunicación e información,
- económico-financiera,
- personal,
- calidad,



- comercial.

Estas políticas han constituido el marco de referencia de los planes de gestión de 2012 y 2013.

VISIÓN
BUSCAR LO PROPIO:
<ul style="list-style-type: none">• deseamos ser una organización que brinde un producto a la sociedad, ser un modelo de referencia en el entorno más cercano y funcionar de modo natural como un equipo.
COMPROMISO:
<ul style="list-style-type: none">• desarrollo de las personas y el entorno, aprendiendo del pasado y mirando al futuro, aliando innovación y tradición.
LIDERAZGO COMPARTIDO Y ORGANIZACIÓN:
<ul style="list-style-type: none">• como la Selección Española de Fútbol que nos gusta porque:<ul style="list-style-type: none">• Es un grupo de gente muy cualificada,• funcionan alternando el liderazgo,• existe una gran comunidad dentro de la cual hay muchas interrelaciones, etc.

Figura 2a.3: Visión

MISIÓN:
DESARROLLAR LA CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE PARA EDIFICAR CASAS PROPIAS DEL TERCER MILENIO
<ul style="list-style-type: none">• Vivir la construcción como una aventura en la que se ha de aprender a utilizar los recursos con eficiencia para que duren de por vida
CONTRIBUIR AL DINAMISMO E INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS
<ul style="list-style-type: none">• A través de la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y de sus expectativas.
ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS
<ul style="list-style-type: none">• Para poder encarar los retos planteados.

Figura 2a.4: Misión

Resaltar que la actividad de CJH está centrada en la promoción y en la construcción, por lo que el tema de la contaminación ambiental es importante.

Desde su inicio, CJH ha intentado en la medida de lo posible autofinanciar sus promociones. Por lo tanto ha desarrollado su contabilidad con los criterios propios de una entidad con ánimo de beneficio, auditándose anualmente por la propia empresa.



VALORES: Se quiere llegar a ser un modelo paradigmático en la aplicación de los principios éticos y valores siguientes.

Los valores de CJH reflejan su orientación a la Calidad Total:

Mejora Continua: Todo lo que hacemos en el día a día debe ser mejorado buscando la excelencia para atender mejor las necesidades de nuestros clientes.

Creatividad e Innovación: Debemos crear un rico entorno de trabajo que transforme el presente con proyectos innovadores.

Liderazgo: Queremos esforzarnos para ser líderes en lo que hacemos y cumplir de esa manera con los compromisos contraídos con los clientes.

Servicio: Debemos estar al servicio del desarrollo social y humano.

Cooperación: Creemos que nuestro trabajo ha de ser en equipo, compartido y en coordinación entre todas las personas que forman parte de un mismo proyecto.

Modelo de Gestión: Consideramos que nuestra gestión ha de ser unitaria y eficaz. Debe permitirnos tener margen de maniobra para encarar retos futuros.

Aprendizaje: Creemos en el aprendizaje continuo y en un ambiente de trabajo propicio para la comunicación.

Confianza: Nuestros clientes nos pueden evaluar, admitimos las opiniones del resto e intercambiamos información.

Figura 2a.5: Valores

CAPACIDAD DE INNOVAR EN LA ORGANIZACIÓN

La capacidad de innovar de la constructora fue evaluada en 2009. Se puso en marcha la “Determinación de la gestión de la innovación en CJH”. El objetivo de dicho proyecto era realizar una determinación de la capacidad de innovar de CJH, haciéndolo colectivamente de forma interna con el personal.

En el proyecto participaron alrededor de un 25% del personal.

Algunos de los ejercicios fueron:

- Fracasos y éxitos de CJH.
- Analizar la evolución de los clientes, competidores, proveedores en un escenario a cinco años.
- Comprobar la coherencia de la estrategia con la tendencia de futuro y los factores clave.



Como conclusión a finales de 2009 se redactó el diagnóstico buscado para basar los cambios posteriores.

En abril de 2009 se puso en marcha 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.

Participaron en este proyecto un 30% del personal. Se hicieron reuniones de grupo.

A tenor de los cambios efectuados en un corto espacio de tiempo, fuera y dentro de CJH, además de la consecución en gran medida de los retos planteados, en junio de 2012 la Dirección llega a la conclusión de iniciar una nueva formulación estratégica.

2b: Cómo la Organización comunica e implementa sus estrategias y planes

Tal como se ha explicado, el Plan Estratégico utiliza como herramienta de desarrollo el Plan de Gestión. Desde 2008, y con más intensidad desde 2011, es efectuado sistemáticamente el despliegue de los planes a largo plazo dentro del Plan de Gestión Anual. Una manera de llevarlo a cabo es la reflejada en la figura 2b.1.

Ha sido muy importante el rol de la Dirección de la Organización en la realización de esta actividad para el buen desarrollo de los planes a largo plazo en el Plan de Gestión Anual. Toda vez que está decidida la Política a Largo Plazo, la Dirección debe comunicar la ruta a seguir en el momento en que las distintas áreas de la Organización empiezan a desplegar su Plan de Gestión Anual. De esta forma, hemos sido capaces de partir de los planes a largo plazo y reflejarlo en los planes de gestión a corto plazo, a su vez transformados en tareas por áreas.

- | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>P · Se fija un calendario al inicio del 2011 para realizar planes de gestión de áreas. El equipo administrativo-financiero se hace cargo de la metodología del Plan de Gestión de 2011.</p> <ul style="list-style-type: none">· Antes de esto los planes de gestión salían de las respectivas direcciones de cada área.· El Administrador Gerente fija cada año un esquema del Plan de Gestión anual. <p>D · Todas las personas que forman el área ó equipo participan para hacer el Plan de Gestión del año (2011)</p> <ul style="list-style-type: none">· Se ejecuta el plan de gestión.· En una reunión de toda la plantilla de CJH se enseñan los trazos fundamentales del Plan de Gestión. <p>C · El equipo administrativo-financiero hace una primera evaluación de los planes de gestión de áreas.</p> <ul style="list-style-type: none">· Cada área elabora un informe de actividad para la revisión por la Dirección. <p>A · Por ejemplo, los ajustes por presupuestación.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Figura 2b.1: Ejemplo



Realizado el Plan de Gestión, la Dirección tendrá que hacer su seguimiento para comprobar su cumplimiento y evitar las desviaciones.

Mensualmente la Dirección de la Organización hace balance de los objetivos del Plan de Gestión.

2c: Cómo se revisan los resultados y se actualizan y mejoran los planes.

En la figura 2a.2 se refleja el ciclo de gestión que se hace. Hay que resaltar que desde 2009 (justo un año después del Plan Estratégico) ya se efectúan revisiones de dicho Plan cada año.

Un ejemplo del ciclo de gestión actual es el que se refleja en la figura 2c.1.

La figura 2c.2 guarda un esquema de cómo se equilibran el corto y el largo plazo, algo fundamental en las revisiones.

Los Planes de Gestión con metas evaluables en el año son el fruto de la reflexión estratégica. En el Plan Estratégico se considerará si se puede solucionar al año siguiente una posible desviación entre el corto y el largo plazo.

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

Figura 2c.1: Ciclo de Gestión

Se ajustaron las metas de la reflexión de 2007-2008 con la hecha en 2010 determinando la capacidad de innovación de la Organización. También se matizaron visión, misión y valores.

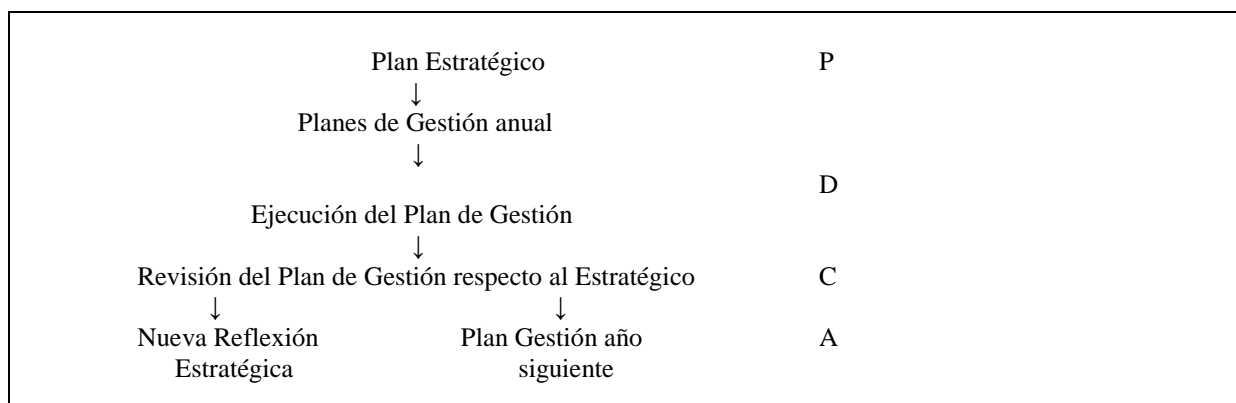


Figura 2c.2

En el subcriterio 5c se amplía lo recogido en el epígrafe Primer Nivel de Análisis, haciendo referencia a la revisión de planes a largo plazo.



3. GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3a: Cómo se planifica y mejora la gestión del personal

La Dirección de Construcciones entendió enseguida lo importante que es trabajar y compartir la visión y la misión con toda la plantilla como se ha expuesto en el apartado 1a.

Al principio de 2007 comenzó una reflexión estratégica por parte de Dirección dando lugar a un movimiento de cambio permanente y movilización. Se enviaron a toda la plantilla las “Anotaciones para la Reflexión Estratégica” en mayo de 2007. En ellas la Dirección se mostraba convencida de la construcción de un futuro gracias a la participación de todos cuantos forman CJH.

A finales de dicho mes, casi la mitad de la plantilla de CJH reflexiona sobre el proyecto de empresa a raíz de la encuesta “Clima Laboral” rellenada unos días 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 implicado con la empresa.

Dicha reflexión tuvo lugar en unas jornadas en las que también se concibe un plan alrededor de cuatro temas: “Construcción particular de calidad”, “Entorno en cambio”, “Adaptación a los cambios” y “Proyecto común”. En primer término de cara a la acción surgen las siguientes preferencias:

- Solucionar inconvenientes a nuestros clientes y proveedores
- Lograr la permanencia y la evolución profesional de la plantilla,
- Instaurar proyectos de colaboración entre CJH y otras empresas.

Unos meses después se presenta el “Informe de Estrategia” de CJH con las acciones y el primer Plan Operativo (Enero de 2008), con la valoración de las acciones.

De esta manera, el interés por la plantilla ya manifestado al principio, se plasma en la dirección de las actividades y en la gestión de CJH.

En Febrero de 2008 se concreta la estructura interna de CJH.



Paralelamente se procede a valorar los puestos de trabajo y funciones, concluyendo en octubre de 2009.

GESTIÓN DE LAS PERSONAS

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

- Planes de formación desde 2006.
- 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.

3b : Cómo se consigue la implicación de las personas y se les faculta para tomar decisiones

El segundo trimestre de 2010 se comienza un cambio de organización a cuya preparación se llama a una parte representativa de la plantilla (en torno a 1/3 de los empleados).

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.

En primer lugar se creó una visión anhelada de la organización y unas propuestas-guía:

- Ser un modelo de referencia.
- Ser un equipo muy compacto.
- Servir al entorno.

Cinco meses de proceso de definición que llevaron a una nueva estructura organizativa con los poderes más repartidos y que dotaba de cierta autonomía a los equipos.



Vamos a ver las ideas que conducen al cambio a través de los valores, la organización y la visión:

“Punto de partida”:

“La razón para construir es servir a las personas. Gestionar la construcción es gestionar las necesidades de las personas”.

*“Una **palabra clave en nuestra Visión es compromiso**. Deseamos comprometernos con el bienestar de las personas, con nuestro medio ambiente, y lo deseamos hacer compaginando arquitectura e ingeniería, teniendo presente nuestro pasado y avanzando hacia el futuro, aliando tradición con innovación”.*

“Nuestra Misión”:

“Construir edificios para el tercer milenio”.

“La Organización”:

Cada persona pertenece siempre a un equipo y podrá dedicarse a otros equipos ocasionalmente.

La Dirección es un equipo de apoyo:

- El trabajo de Dirección es facilitar ambientes adecuados al resto de grupos.
- Dirige influyendo, no imponiendo
- Pone en marcha ideas de futuro y controla la acción de los diversos equipos.

Sobre todo hay que destacar de esta nueva organización la dinámica entre equipos y la comunicación fluida entre las personas.

Se recogen en la figura 2a.8 los valores que marcarán la nueva gestión empresarial.

La senda iniciada en 2010 con el cambio en la organización continúa y se fortalece día a día. Cada área establece su Plan de Gestión Anual, lo entronca con los objetivos generales, lo supervisa y lo corrige.

En 2012 se lleva a cabo la segunda evaluación de satisfacción de la plantilla. La definición del Plan de Gestión del 2013 utiliza las conclusiones.



Las conclusiones de la encuesta (ver Resultados de la Plantilla), acaban de convencer a la Dirección para otorgar a la gestión de las necesidades de las personas la mayor importancia.

La organización al completo, incluyendo sus procesos y sus estructuras, respira la intención de favorecer la comunicación y el intercambio entre equipos y personas.

En la “Memoria Anual” se informa de las noticias más importantes de la organización.

La Dirección impulsa acciones como la Autoevaluación según el EFQM, con una participación de la plantilla cercana a 1/3. En paralelo, funciona un Sistema de Mejora Continua basado en el compromiso de las personas para mejorar (ver Procesos).

La implantación de Áreas y Equipos de Apoyo con planes de gestión anual propios les dan mucha representación. Proponen las inversiones y colaboran en definir las metas del plan de Gestión de CJH.

Dichas metas son transmitidas al resto de la plantilla.

Este sistema de gestión de CJH aúna la alta participación de las personas con poder y un afianzamiento de la organización, tanto que las personas manifiestan un grado de confianza alto en la encuesta de satisfacción.

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



4. RECURSOS

4a: Gestiona los recursos financieros

Las directrices para la gestión de los recursos se establecen en la reflexión estratégica para el periodo 08/18. El marco de referencia recoge las metas hacia las que se encaminan nuestras estrategias financieras.

Desde 2004 se realizan y aprueban anualmente los presupuestos anuales de explotación e inversión por el Comité de Dirección. El Plan de Gestión Anual (PGA) se hace a partir del estudio del anterior. En él se incorporan metas, presupuesto de gastos e ingresos, tesorería y balance provisional. A partir de 2009 se fundamenta en el Plan Estratégico el PGA.

A tenor del cambio en la organización (Criterio 3), cada área de la organización de CJH elabora su Plan de Gestión acorde a las metas y directrices acordadas por el Comité de Dirección.

Para controlar los recursos financieros y los planes anuales se han buscado unas herramientas. 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.

Las áreas informan habitualmente en el Comité de Producción sobre las acciones llevadas a cabo y el estado de las metas planteadas. El Plan de Gestión de CJH se nutre precisamente de esto.

4b : Gestiona los recursos de la información

CJH procura valerse para sus procesos y sistemas de comunicación de las técnicas informáticas: Internet como vía de acceso a nuevas fuentes de información y comunicación, por ejemplo.

CJH quiere implantar en la organización un clima de creatividad e innovación utilizando los oportunos recursos de información y apoyando la estrategia y la política.



4c: Gestiona otros recursos

CJH se puede considerar un centro de colaboración entre proveedores y clientes, tal que se les vaya integrando en los procesos de gestión de la organización y compartan sus recursos.

Con el paso de los años se ha ido actualizando el material de obra con el fin de solucionar problemas detectados a pie de obra: carretilla elevadora, martillos neumáticos, walkie-talkies, etc.

La organización cuenta en su oficina con material informático para el desarrollo de proyectos, contando con computadores conectados en red provistos del programa de diseño BitCad, entre otros.

MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS E INSTALACIONES

Recientemente se ha puesto en marcha un Plan de Mantenimiento para las instalaciones y la maquinaria de obra, tanto fija como portátil.

GESTIÓN DE RESIDUOS

Los residuos que se producen en CJH son esencialmente los de obra. Son recogidos en jaulas contenedoras según el material, y posteriormente se hace cargo de ellos un gestor autorizado de residuos.

En la oficina de CJH se produce como residuo sobre todo papel. Se destinan para su recogida una serie de papeleras en los puestos de trabajo. Semanalmente la persona encargada de la limpieza deposita dicho papel en el contenedor apropiado del Ayuntamiento de Zaragoza.

OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

El primer ejemplo es el propio piso destinado a oficina de CJH. Su distribución fue pensada y aplicada, desde el inicio de la construcción del edificio donde se ubica, para la labor que se iba a realizar en ella.



5. PROCESOS

5a : Cómo se identifican los procesos clave para el éxito de la organización

Se entiende por Procesos Clave los que su gestión es crítica para la consecución de las metas estratégicas de CJH. La Dirección los identificó para implementar la estructura de procesos. Se seleccionaron con estos pasos:

- Es responsabilidad del Consejo de Dirección.
- Es coherente con las metas estratégicas identificando los procesos que “tiran” de la progresión de la organización.

Al aplicar estos procesos en 2008, se reconocieron estos Procesos Clave:

- Preparación de la oferta (técnica, económica, análisis de factibilidad).
- Planificación de la obra.
- Ejecución de la obra.
- Actividades posteriores a la entrega.

Unido a los procesos soporte, queda configurada la Estructura de Procesos de la Organización en la que se recogen también los subprocesos en los que se subdividen los primeros.

En la figura 5a.1 se refleja un esquema de esta estructura, y en la 5a.2 el PDCA de la Gestión de Procesos.

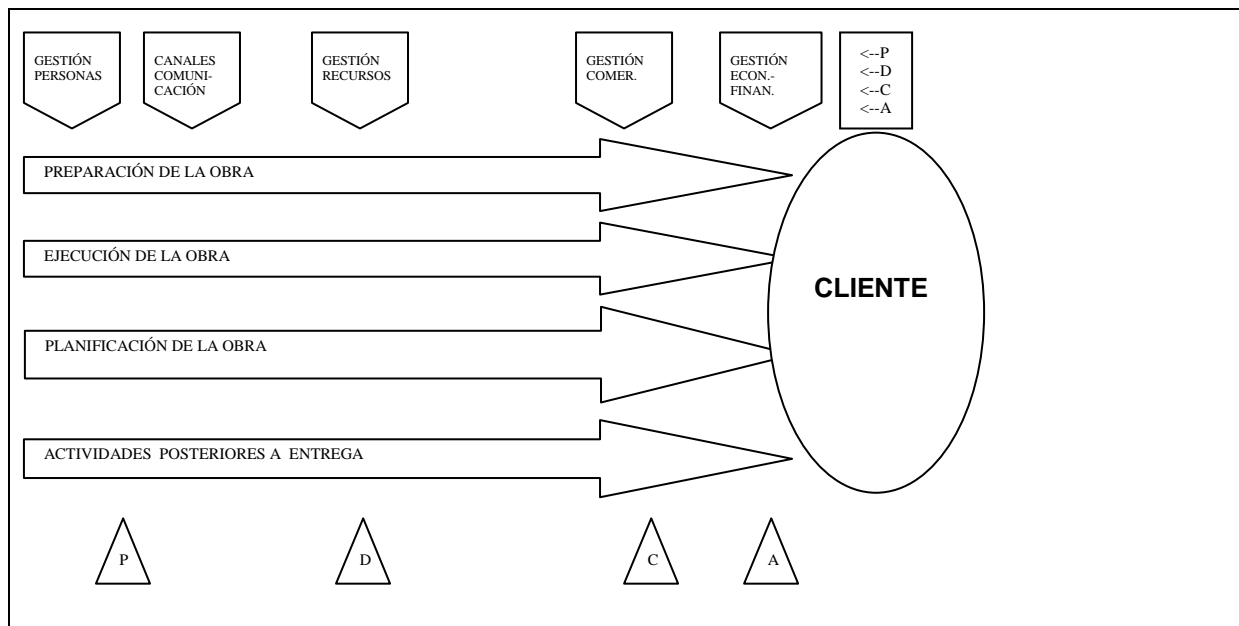


Figura 5a.1: Estructura de Procesos

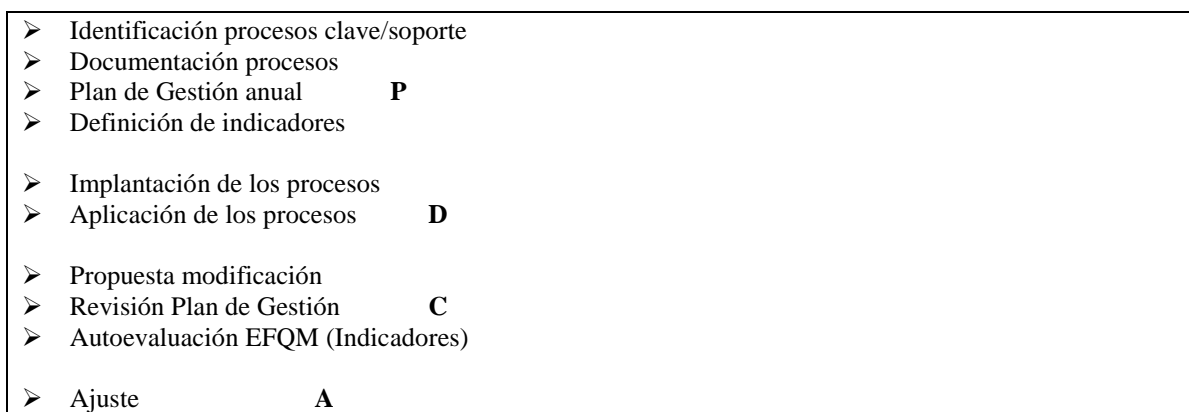


Figura 5a.2: PDCA Gestión de Procesos

La Dirección procedió a describir y documentar favoreciendo la participación de las personas implicadas. Las etapas del proceso de análisis fueron:

- ❖ Análisis y documentación del proceso.
 - Preparación de flujogramas
 - Valoración potencial de mejora.
 - Rediseño del proceso.



- ❖ Rediseño del proceso empleando la metodología siguiente:
 - Definición del objeto y alcance del proceso (misión del mismo).
 - Identificación de los clientes (internos y externos), y de los límites del proceso.
 - Definición de las necesidades y expectativas de los clientes.

PROCESOS CLAVE

Preparación de la Obra

Una vez terminada la redacción del proyecto, el arquitecto depositará en el Colegio Oficial de Arquitectos de Aragón los cinco ejemplares del proyecto para que sean visados y tengan valor legal. Un ejemplar se queda en el Colegio, otro se lo enviarán al propio arquitecto, y los tres restantes a nosotros. Si necesitamos más copias, las podemos hacer a partir de los ejemplares que tenemos, o se las solicitamos al arquitecto.

A continuación, gestionamos la solicitud de licencia de obras en el Ayuntamiento de Zaragoza. Rellenaremos una instancia que presentaremos juntamente al proyecto.

Aparejada a esta solicitud, el Ayuntamiento nos puede reclamar una serie de informes:

- Informe urbanístico del técnico municipal
- Informe de habitabilidad

El siguiente paso es contratar a la empresa constructora. Solicitamos ofertas a distintos constructores y gremios. Contactamos con varios constructores y les pedimos presupuesto de las obras. Les proporcionaremos la documentación del proyecto para que puedan precisar su oferta.

Para analizar las ofertas nos fijamos en:

- Comprobar que la oferta incluye todas las partidas. Si algún capítulo se queda sin presupuestar, se deberá tener en cuenta además la oferta del industrial de dicho capítulo, bien porque se la proporcione al constructor (subcontrata del constructor), bien porque las consultemos nosotros directamente (subcontrata del promotor).
- Examinar las fechas previstas de inicio y final de obra.
- Analizar los precios. Descartamos aquellas empresas que nos facturan por tiempo o jornales, porque lo más probable es que salga muy caro. Tampoco nos dejamos



impresionar por las ofertas más baratas. Podemos encontrar mucha diferencia de precio entre unos constructores y otros.

Es importante analizar las Subcontratas. Suelen realizarse para tareas específicas y especializadas tales como: instalaciones, carpintería, revestimientos, etc. En general son especialistas en su trabajo lo que es una garantía de calidad. Sin embargo, encarecen la obra aunque sólo sea por la presencia de un coordinador en materia de seguridad y salud en la obra.

Por último, evaluamos las ofertas presentadas para verificar que se ajustan al proyecto en calidades y materiales.

Ahora ya podemos contratar a la empresa constructora. Lo hacemos bajo un presupuesto cerrado que nos evitará sorpresas desagradables por modificaciones durante la ejecución. Aún así, pactamos con el contratista que cualquier modificación que surja se pagará a precio de proyecto o al precio acordado entre promotor, dirección facultativa y constructor. También pactamos una reserva de garantía, es decir, que abonamos sólo un 95% de los trabajos facturados, y el 5% restante lo abonamos un año después de entregada la obra. Así podremos detectar pequeños fallos o imperfecciones que pudieran aparecer antes de haber concluido completamente la relación contractual con el constructor.

Debemos contratar a un arquitecto técnico para la Dirección de Ejecución de la Obra. Revisará los materiales y asumirá las tareas de coordinación. Encargaremos esta labor a un aparejador de nuestra confianza por lo que su adaptación al proyecto será más rápida. También evitamos que el aparejador sea propuesto por el constructor y por lo tanto pueda no ser objetivo a la hora de juzgar la calidad de ejecución de la obra.

También contratamos un organismo de control técnico y un laboratorio de ensayos para poder contratar la póliza de seguro de daños materiales en la construcción. Ésta nos debe cubrir durante 10 años y la compañía de seguros nos exige la existencia de dicha entidad de control de calidad de la edificación independiente de la dirección facultativa.

Planificación de la Obra

En este proceso el proyectista prevé lo que sucederá durante la ejecución del proyecto.



El propósito del Plan de Obra es:

- Determinar tiempos
- Prever situaciones
- Programar la obra a corto, medio y largo plazo

El Plan de Obra es importante tanto para el cumplimiento en términos de costo (presupuesto) como para el cumplimiento en términos de trabajo (programa de ejecución).

A la hora de establecer el Plan de Obra tenemos en cuenta la proximidad de almacenes de construcción, precios, servicios y calidad. También es importante la existencia de mano de obra especializada.

El Plan de Obra define las condiciones que regulan la ejecución de las diversas labores, los tipos de materiales, su proporción y nos sirve de base para la ejecución y para establecer los costos.

Comprende las bases sobre las cuales el jefe de obra prepara y presenta su oferta y las condiciones del contrato. También contiene las especificaciones necesarias y detalladas para realizar el trabajo.

Mientras más detallado y organizado sea el plan, menos imprevistos ocurrirán en la ejecución de la obra.

La calidad del plan depende del conocimiento del proceso constructivo del proyecto y de los recursos disponibles.

Ejecución de la Obra

Representa el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización propiamente dicha del proyecto, la ejecución de la obra que se trate. Se trata de poner en juego y gestionar los recursos en la forma adecuada para el desarrollo de la obra en cuestión.

Actividades Posteriores a la Entrega

Todo proyecto está destinado a finalizarse en un plazo determinado, culminando en la entrega de la obra. Este proceso es importante por las dificultades que suelen presentarse en la práctica, alargándose provocando retrasos y costes imprevistos.



Las actividades posteriores consisten en continuar el esfuerzo mediante acciones posteriores a la entrega.

Algunas acciones son naturales tales como preocuparse de que la entrega sea en plazo.

Otras no son tan obvias, pero sí importantes, como que el cliente esté completamente satisfecho con su compra.

En realidad, nosotros creemos que una venta no concluye nunca, porque nuestra meta es tener siempre al cliente satisfecho. Para ello, damos una gama de servicios complementarios que hacen que la relación sea fuerte, y procurando que no se pierda.

Justificamos dedicar tanto tiempo y esfuerzo para asegurar mantener la relación con el cliente por los siguientes motivos:

- Es más fácil vender a compradores satisfechos que encontrar nuevos clientes y conseguir venderles.
- Los compradores satisfechos son la mejor fuente, a través de sus recomendaciones, para tener acceso a potenciales clientes nuevos.
- Las ideas que nos transmiten nuestros compradores satisfechos nos permiten, mediante su aplicación en posteriores proyectos, conseguir nuevos clientes.

A continuación indico algunas de nuestras actividades de posventa:

- Agradecimiento cordial y sincero tras la venta, mediante correo, tarjetas y/o llamadas telefónicas.
- Comprobación mediante llamada telefónica de que la entrega ha sido satisfactoria, con lo cual demostramos al cliente que nos tomamos interés por dar servicio.
- Si surge algún imprevisto, tomamos inmediatamente las medidas para solucionarlo.
- Visitamos el piso justo antes de la entrega para verificar que no existen desperfectos. Así podemos solucionar cualquier problema imprevisto.



5b: Cómo la organización organiza sistemáticamente los procesos

En CJH existen también una serie de Procesos Soporte que favorecen el desarrollo de los procesos clave, y que ya vimos en la Figura 5a.1:

- ❖ Gestión de Personas
- ❖ Canales de Comunicación
- ❖ Gestión Económica-Financiera
- ❖ Gestión Comercial
- ❖ Gestión de los Recursos
- ❖ Mantenimiento

PROCESOS SOPORTE

Gestión de Personas

CJH ha adoptado un modelo de gestión basado en los principios de Calidad Total, por lo que se han definido una serie de procesos orientados a la gestión de sus recursos humanos. Implementaremos un sistema de gestión que favorezca la optimización y el desarrollo de los recursos de CJH.

Canales de Comunicación

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

Mantenimiento - Gestión de los Recursos

Desarrollo de procesos que aseguran el buen estado de los recursos tales como equipos informáticos, herramienta de obra, instalaciones, etc. Otro de los objetivos de CJH es conseguir un alto grado de aprovechamiento de sus locales. Queda demostrado puesto que aquellos que no han sido vendidos o alquilados, son utilizados por la propia organización como almacenes de materiales de uso continuo en obra.



Gestión Económica - Financiera

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.

Gestión Comercial

El análisis de la Gestión Comercial no debe ceñirse exclusivamente a la participación en el proceso de la Oficina de Ventas (o la Agencia Inmobiliaria) que ofrece el producto terminado. Habrá que tener en cuenta la gestión previa a la construcción, para que el propietario del terreno ponga adecuadamente su inmueble en el mercado. También habrá de conocerse quiénes son los potenciales compradores de los pisos.

Unidos los procesos clave con los soporte, configuran la “manera de actuar” de la empresa sirviendo de base estructural para el Sistema de Calidad de la misma. Por otra parte ayudan a la sistematización de todas las iniciativas desarrolladas para la implementación de un sistema conforme a la Calidad Total.

<i>5c: Cómo la organización mejora continuamente sus procesos e implanta los cambios</i>

CJH ha formalizado el seguimiento de las distintas “capas” de gestión que solía poner en práctica:

- **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.

A igual nivel, de acuerdo con lo comentado en el subcriterio 3b sobre descentralizar, las mismas áreas de CJH ejecutan las acciones referidas y redefinen los procesos menos operativos.



- **Revisión del Sistema de Calidad por la Dirección.** Ayuda al análisis y posible mejora de los procesos mediante la revisión del grado de implantación del sistema y las incidencias.
- **Autoevaluación según el modelo EFQM.** En CJH hemos llevado a cabo dos autoevaluaciones según el modelo (2011 y 2012) para revisar el sistema de gestión de la empresa. Como resultado se han incluido áreas de mejora en los Planes de Gestión que han renovado los procesos.
- **Revisión de indicadores.** Desarrollando las áreas de mejora (Autoevaluación de 2011) se ha diseñado un panel de indicadores que facilita el seguimiento tanto de la gestión como de la satisfacción de los clientes de la empresa. La estructura de este panel en 2012 es:

I1 Costes de calidad
I2 Efectividad de la empresa
I3 Medidas indirectas satisfacción
I4 Medidas directas de satisfacción de los empleados
I5 Resultados de la empresa

Figura 5c.1: Actividad Global de la Empresa

I1.1 – Prevención
I1.2 - Evaluación
I1.3 – No calidad interna
I1.4 – No calidad externa

Figura 5c.2: I1 Costes de Calidad

I2.1 – No conformidades
I2.2 - Reclamaciones
I2.3 – Denuncias
I2.4 – Propuestas de mejora

Figura 5c.3: I2 Efectividad de la Empresa

I3.1 – Eficiencia proceso Construcción- Compra
I3.2 - Imagen en el mercado
I3.3 – Impacto en la sociedad

Figura 5c.4: I3 Medidas Indirectas de Satisfacción



- I4.1 – Medidas directas de satisfacción
 - I4.1.1 - Condiciones de trabajo
 - I4.1.2 - Satisfacción en el trabajo
 - I4.1.3 - Relaciones internas
 - I4.1.4 - Equipo Directivo
 - I4.1.5 - Valoración de CJH

- I4.2 – Medidas indirectas de satisfacción

Figura 5c.5: I4 Medidas de Satisfacción de los Empleados

- I5. 1 - Total ventas e ingresos
- I5. 2 - Total ventas e ingresos con personas de la empresa
- I5. 3 - Total ventas e ingresos con el inmovilizado
- I5. 4 - Total de inversiones
- I5. 5 - Cash-Flow
- I5. 6 – Productividad

Figura 5c.6: I5 Resultados de la Empresa

En las sesiones anuales de Autoevaluación se analizan estos indicadores para conseguir una relación de áreas de mejora para orientar los distintos procesos a la consecución de los objetivos esquivando en lo posible las desviaciones.

En 2012 se diseñó e implantó un Sistema de Mejora Continua para saber rápidamente todas las oportunidades de mejora que se tienen y gestionar su respuesta.

SISTEMA DE MEJORA CONTINUA

La mejora de la calidad “son las acciones que se toman en una organización para aumentar la eficacia y el rendimiento de las actividades y los procesos, con el fin de aportar ventajas añadidas tanto a la organización como a los clientes” según la UNE¹. Tomando esta referencia, hemos implantado en CJH un Sistema de Mejora Continua como método tanto para crear ideas que mejoren la competitividad de la empresa, como para identificar y solucionar problemas.

¹ Norma UNE-EN-ISO 8402



Los objetivos que queremos alcanzar son:

- ❖ Medir los resultados para controlar los procesos.
- ❖ Analizar sistemáticamente los procesos.
- ❖ Identificar y analizar los fallos, no conformidades, costes por no calidad, etc. y detectar su origen.
- ❖ Desarrollo de planes para implantar acciones correctoras, etc.
- ❖ Implicar al personal a través de su reconocimiento, etc.

Las iniciativas a potenciar las hemos dividido en cuatro clases: No Conformidades, Reclamaciones, Críticas y Propuestas de Mejora. Para su puesta en práctica, observar la figura 5c.7.

NO CONFORMIDADES

Producto o servicio no conforme a especificación

Incumplimiento de procedimientos y normas

RECLAMACIONES

Insatisfacción de los clientes y usuarios que generan una reclamación para recibir el servicio esperado

CRÍTICAS

Poner de manifiesto los fallos observados

PROPUESTAS DE MEJORA

Sugerencias que realiza cualquier persona de la empresa y clientes para mejorar procesos aunque no se estén haciendo mal ni generen reclamaciones

Figura 5c.7: Clases de Iniciativas a Potenciar



6. SATISFACCIÓN DE CLIENTES

INTRODUCCIÓN

CJH despliega su actividad promotora en el sector residencial. Contamos con que el futuro de la empresa pasa porque nuestras viviendas satisfagan las expectativas y necesidades de nuestros clientes. Consideramos dos tipos de clientes: el cliente habitual y el cliente futuro.

Mostramos los indicadores más significativos y los datos más relevantes.

CLIENTES CJH

Habitual: son tanto los clientes que nos compraron en anteriores promociones como los que nos compran por publicidad de aquellos.

Han sido y son la base de nuestras ventas, porque al haber centrado nuestra actividad los últimos años en el barrio de San José de Zaragoza, el ‘boca a boca’ resulta fundamental.

Futuro: son los clientes que nos comprarán presentes y futuras promociones porque la relación calidad/precio les convencerá.

Serán la base de nuestras ventas, porque nuestra actividad los últimos años en el barrio de San José de Zaragoza ubica nuestras promociones junto al centro de la ciudad con unas magníficas conexiones.

<i>6a: Percepción del cliente sobre los productos, servicios y relaciones de la organización.</i>

Se recoge la información a través de encuestas donde se valora de uno a cinco cada epígrafe.

Según a quién va dirigida los resultados son:

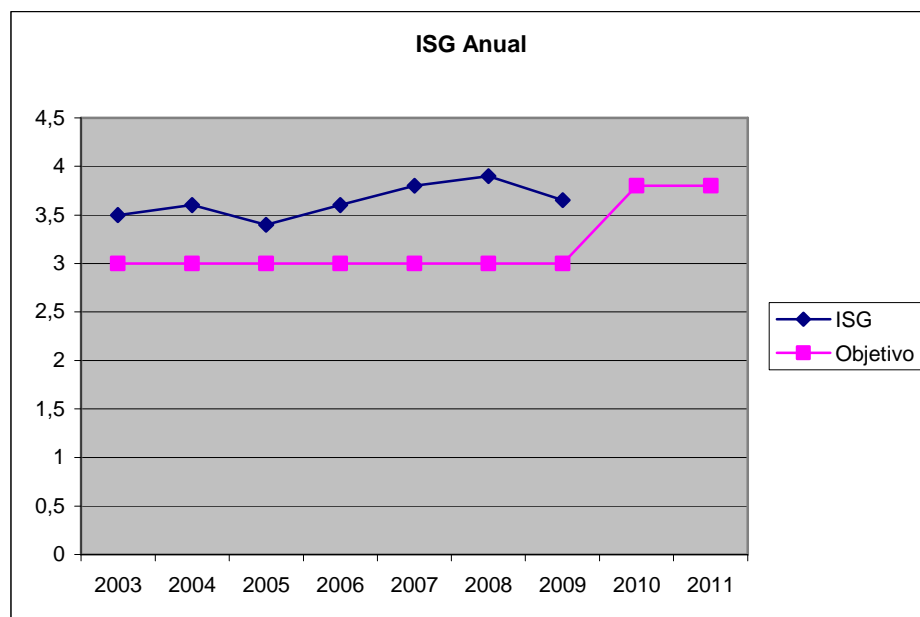
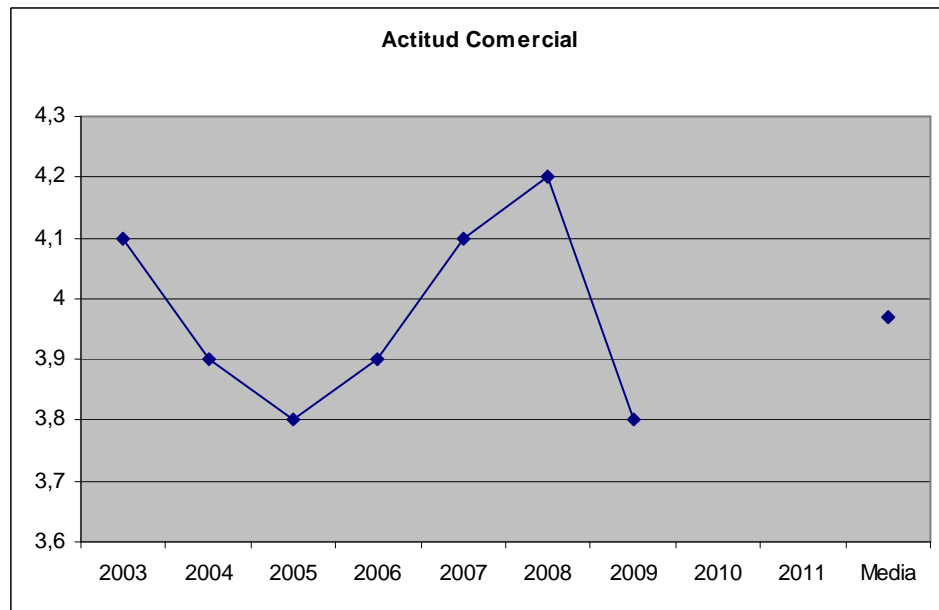
Cliente Habitual:

a) Encuesta anual donde se recoge información sobre:

- Explicaciones del comercial
- Calidad de las viviendas
- Actitud del comercial



Como ejemplo reflejamos la actitud del comercial en cuanto a puntualidad, aprovechamiento de la visita y disposición a sugerencias y el Índice de Satisfacción Global.

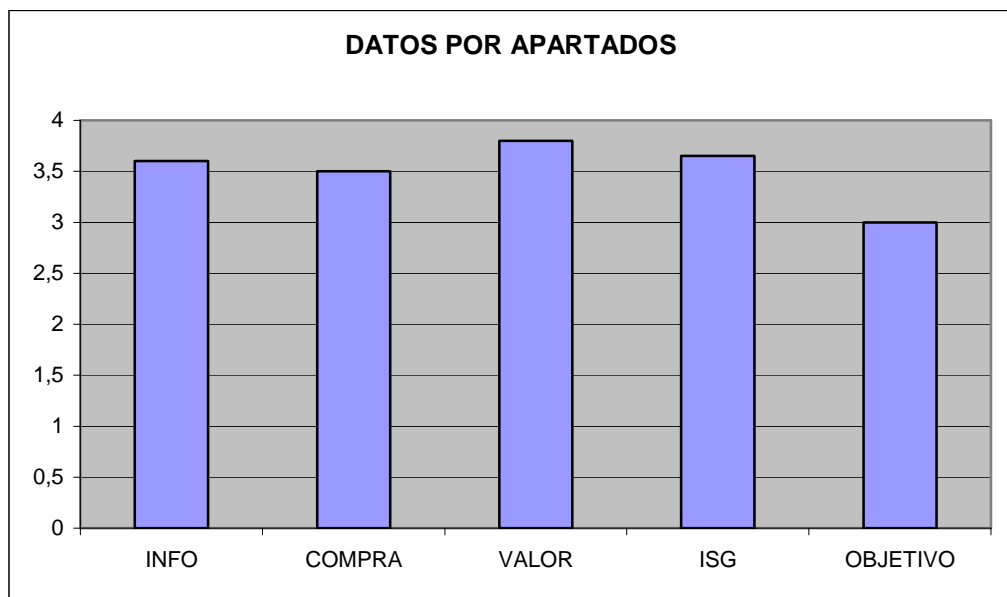




b) Encuesta anual sobre satisfacción global tras la compra:

- Información recibida
- Proceso compra
- Grado de fidelización
- Valoración global

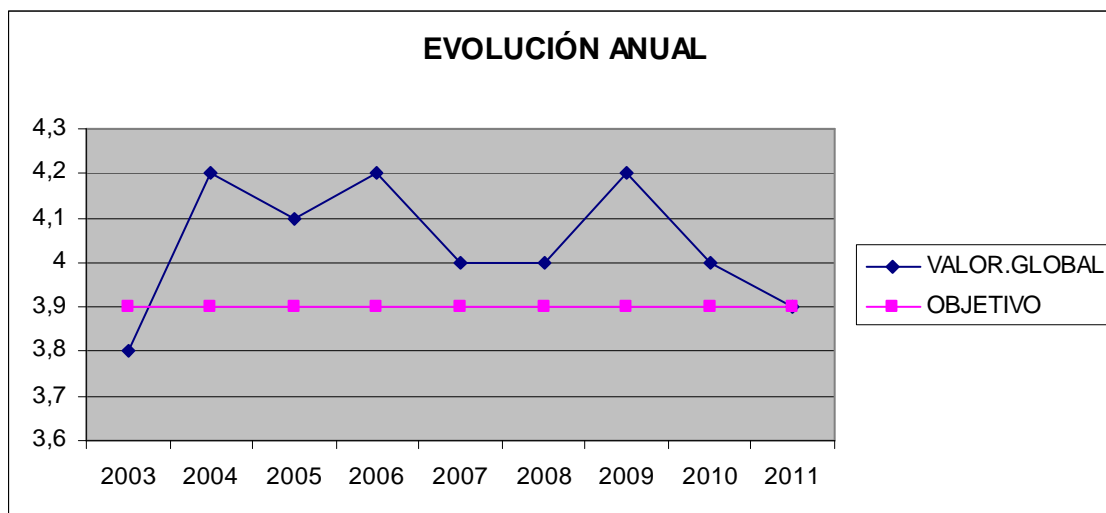
Ejemplo:



Cliente Futuro:

Encuesta anual donde se recoge información sobre:

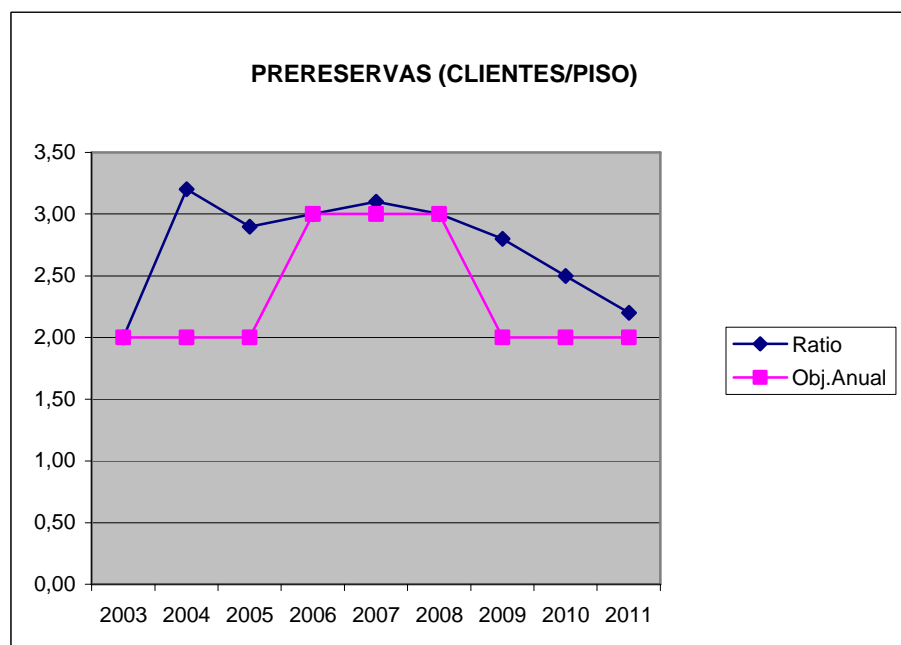
- Explicaciones del comercial
- Calidad de las viviendas
- Actitud del comercial

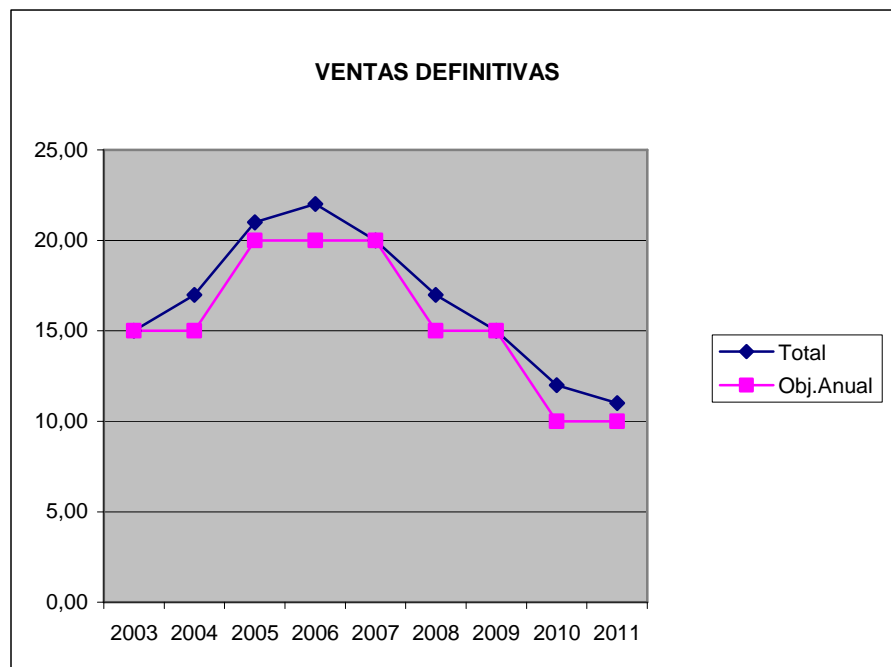


6b: Mediciones complementarias relativas a la satisfacción del cliente de la organización.

EFICIENCIA DEL PROCESO DE COMPRA E IMAGEN EN EL MERCADO

Cliente Habitual:





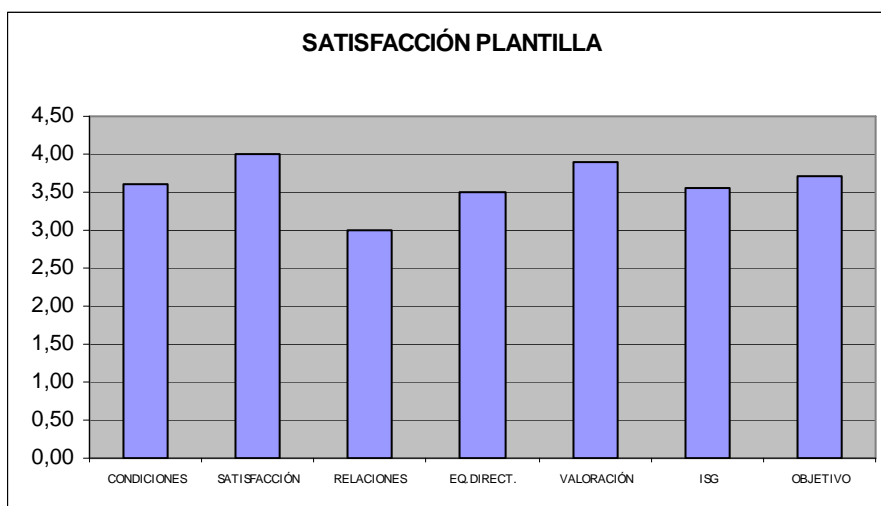


7. SATISFACCIÓN DE LA PLANTILLA

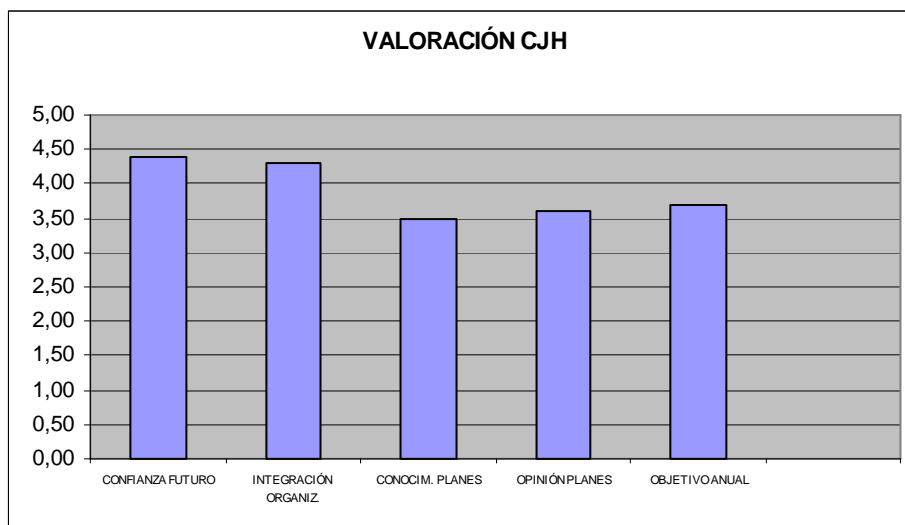
7a: Percepción que el personal tiene de la organización.

En CJH hemos recogido información sobre el grado de satisfacción de forma habitual. Ya en 2007 se realizó la primera encuesta y desde 2012 se hace de un modo periódico, midiendo el grado de satisfacción anual

Recogemos información, puntuando de uno a cinco, sobre: condiciones de trabajo, satisfacción en el propio trabajo, relaciones internas, equipo directivo y valoración de CJH.



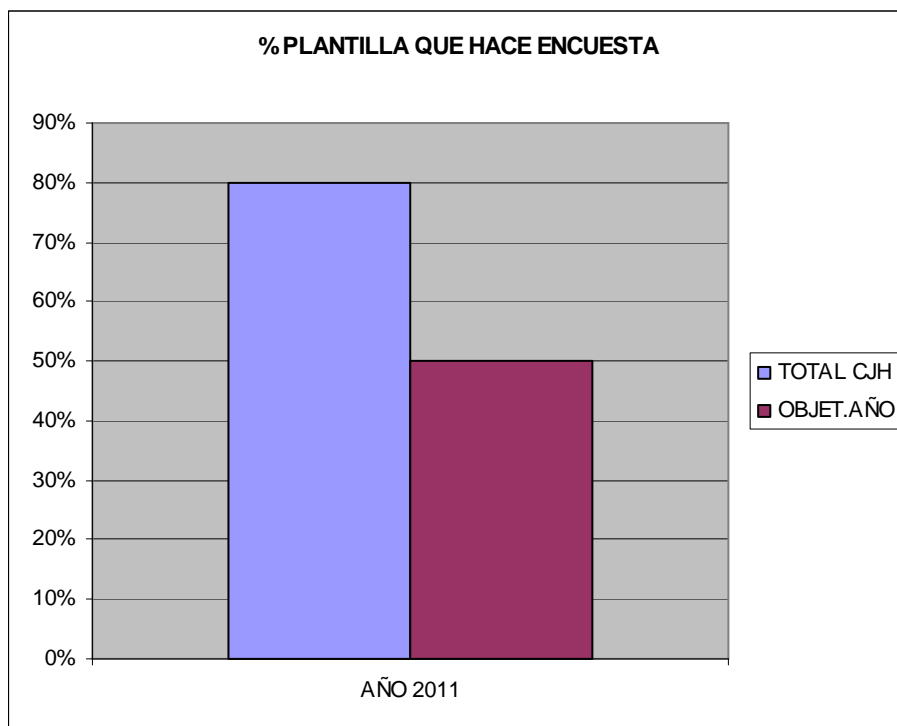
A continuación mostramos la puntuación en los factores que forman la valoración global de la figura anterior.



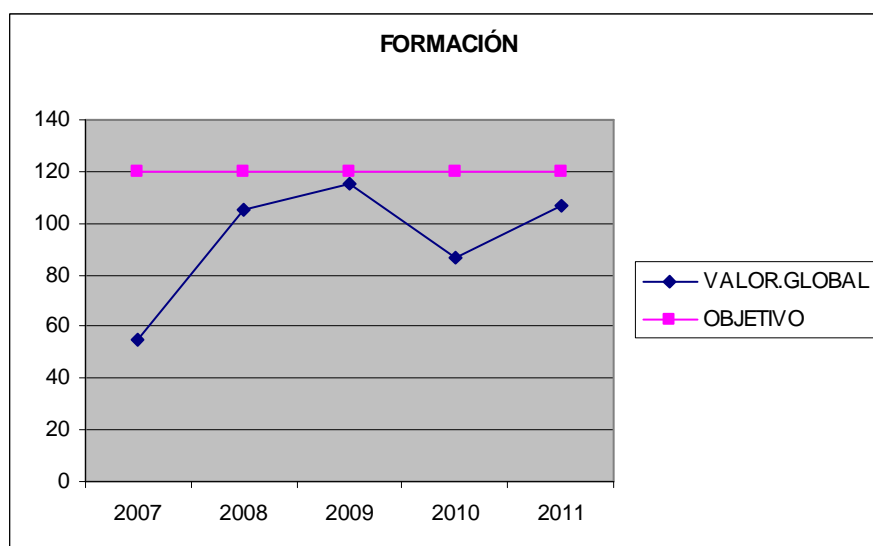


7b: Medidas complementarias de satisfacción de plantilla.

Ratio de respuestas a la encuesta de satisfacción de la plantilla.



Horas dedicadas al reciclaje:





La empresa ha hecho un importante esfuerzo para proponer las mejores condiciones de trabajo, lo cual ha conllevado un aumento de los contratos indefinidos dentro de nuestra plantilla.

Otros indicadores indirectos de satisfacción de la plantilla son:

- i. Mínimo absentismo.
- ii. Ninguna demanda laboral.
- iii. Pocas bajas por enfermedad y ninguna por accidente laboral.



8. IMPACTO EN LA SOCIEDAD

8a: Cómo percibe la sociedad a la organización

Como parte integrante de la sociedad aragonesa en general y zaragozana en particular, la empresa desarrolla varias actividades. Por ejemplo, participa en la redacción de artículos para una revista trimestral de la construcción. También mantiene relaciones con las diversas administraciones, como el Ayuntamiento de Zaragoza, la Diputación Provincial de Zaragoza, la Diputación General de Aragón, etc.

Las actividades más importantes son la asistencia a los tres principales escaparates del sector de la construcción como son: Smopyc (Feria de Zaragoza), Construmat (Fira de Barcelona) e IFEPA (Feria de Torre-Pacheco, Murcia). En estos certámenes tenemos la oportunidad de intercambiar impresiones con las firmas más importantes del sector.

En los últimos años se han hecho aportaciones a una ONG como demostración de apoyo social.

También se pretende apoyar a los jóvenes artistas con iniciativas como proponerles que lleven a cabo murales de temática urbana-grafitera en las tapias de nuestros solares. De esa manera también se colabora con la actividad cultural del barrio en el que se ubican nuestras obras.

Por último, queremos resaltar que los empresarios de la construcción de Zaragoza con más recorrido no solo nos conocen, sino que nos valoran tanto por nuestra amplia trayectoria como por la calidad de nuestros edificios.



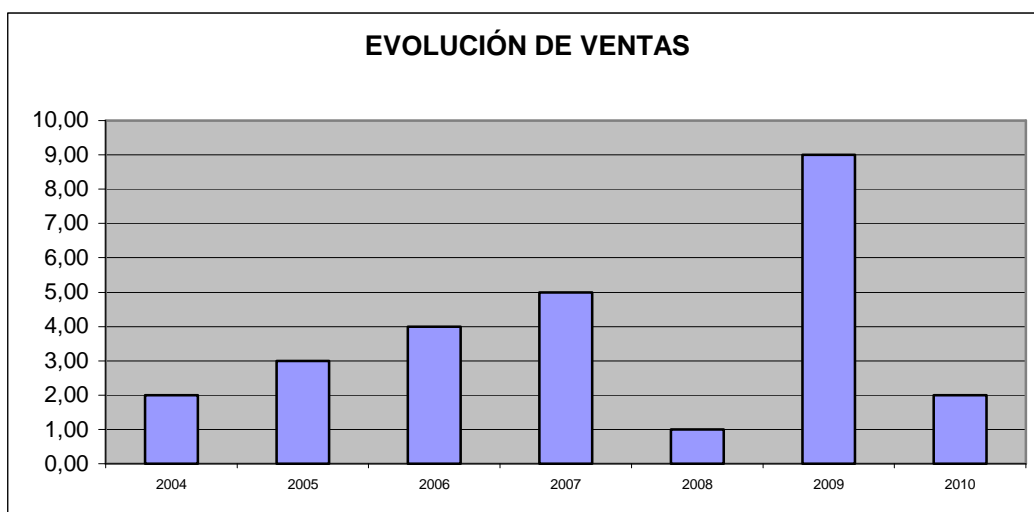
9. RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN

9a: Mediciones de carácter económico del rendimiento general de la organización.

INTRODUCCIÓN

A partir del análisis de las distintas variables de la empresa, podemos destacar el crecimiento de los últimos años. Por supuesto este crecimiento se ha debido en gran parte a la famosa burbuja inmobiliaria en la que nos vimos inmersos.

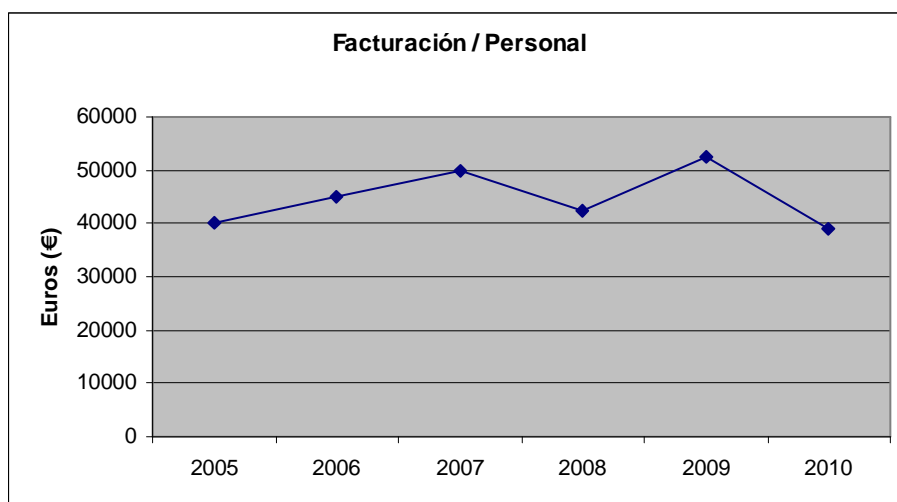
Al contrario que nuestros competidores más cercanos, nuestra preocupación principal ha sido autofinanciarnos en cada promoción que proyectamos.



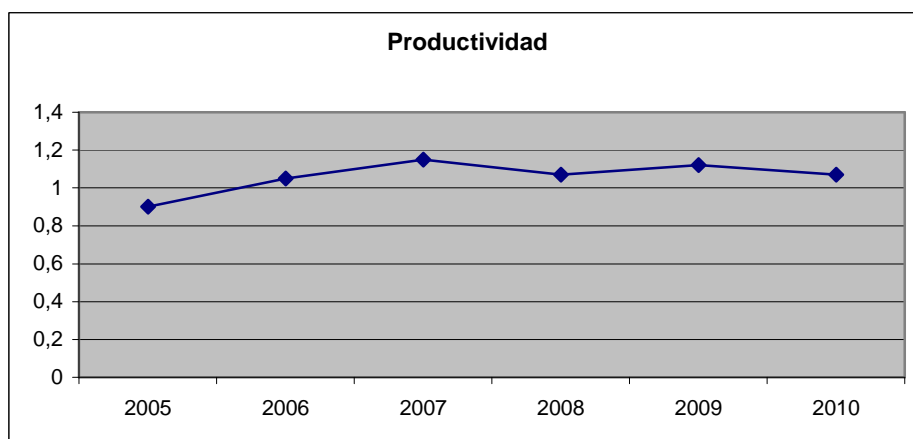
Como refleja la figura, el crecimiento de las ventas fue sostenido hasta el hundimiento del mercado inmobiliario.

Una de las metas que en general se marca la empresa cada año, y se refleja en los Planes de Gestión, es el de la Autofinanciación.

También se puede comprobar la buena marcha de CJH desde el punto de vista de la eficiencia económica con el ratio facturación/personal.



9b: Mediciones complementarias del rendimiento general de la organización.



Observando el gráfico donde se refleja la productividad de la empresa como [facturación + costes de personal], se observa un comportamiento casi constante o de ligero crecimiento con los años, lo que viene a representar un crecimiento con rentabilidad cada vez mayor.

La empresa quiso como una meta en el Plan de Gestión de 2012 poder contar con la memoria redactada según el Modelo de Gestión EFQM para el primer semestre de 2013, algo que reflejamos aquí como valioso.



ANEXO 2

HOJA REDER DE AGENTES FACILITADORES

Microsoft Excel - Hoja REDER Agentes Facilitadores

ArchivoEdiciónVerInsertarFormatoHerramientasDatosVentanaAyuda

Escriba una pregunta

A1

100%Arial

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	
1			Hoja REDER de Agentes Facilitadores																					
2																								
3	Elementos	Atributos		0,00%			25,00%					50,00%					75,00%					100,00%		
4	Enfoque	Sólidamente fundamentado:																						
5		Tiene una lógica clara																						
6		Ha definido los procesos																						
7		Se centra en las necesidades de los grupos de interés																						
8		Integrado:																						
9		Apoya la política y estrategia																						
10		Está vinculado a otros enfoques cuando procede																						
11																								
12																								
13		Total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
14	Elementos	Atributos		0,00%			25,00%					50,00%					75,00%					100,00%		
15	Despliegue	Implantado																						
16		El enfoque está implantado																						
17		Sistemático																						
18		El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue																						
19																								
20																								
21																								
22		Total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
23	Elementos	Atributos		0,00%			25,00%					50,00%					75,00%					100,00%		
24	Evaluación	Medición:																						
25	y revisión	Se mide regularmente la eficacia del enfoque y del despliegue																						
26																								
27		Aprendizaje:																						
28		Se utiliza para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora																						
29																								
30																								
31		Mejora:																						
32		Las mediciones y actividades de aprendizaje se analizan y utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras																						
33																								
34																								

Hoja1Hoja2Hoja3

NUM



ANEXO 3

HOJA REDER DE RESULTADOS

ANEXO 4

FORMULARIO



Criterio 1: Liderazgo

Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y visión, desarrollan los valores para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

Subcriterio 1a

Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia

Áreas a valorar <ul style="list-style-type: none">- Desarrollar la misión y visión de la organización.- Desarrollar, actuando como modelo de referencia, los principios éticos y valores de la organización.- Revisar y mejorar la efectividad de su propio liderazgo.- Implicarse activa y personalmente en las actividades de mejora.- Estimular y animar la asunción de responsabilidades.- Animar, apoyar y emprender acciones de mejora.- Establecer prioridades entre las actividades de mejora.- Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización.		Puntos fuertes	
		Áreas de mejora	
Enfoque	Despliegue	Evaluación y revisión	Total