

# EL CAMINO EUROPEO A LA EXCELENCIA EN CONSTRUCCIÓN ESTUDIO SOBRE LA CALIDAD EN EL SECTOR EN EUROPA

Ana Sánchez-Ostiz  
Cristina Sanz

*La Dirección General de Industria de la Comisión Europea (DGIII) promovió la realización del estudio "The European Way to Excellence in Construction" con el objeto de que las empresas del sector que están iniciando la andadura en el camino hacia la calidad puedan servirse de la experiencia previa de otras empresas del sector de similares o distintas características, que ya han implantado un sistema de aseguramiento de la calidad.*

Para apoyar el futuro desarrollo del sector de la construcción en Europa y para posibilitar la obtención de los beneficios que proporciona la Gestión de la Calidad, la Dirección General de Industria de la Comisión Europea (DGIII) adjudicó por concurso al consorcio formado por WS Atkins y la Universidad de Navarra, la realización de un estudio para documentar y analizar las experiencias de un grupo de empresas europeas del sector tras la implantación de un Sistema de Calidad. Para ello, se analizaron nueve casos correspondientes a importantes empresas del sector de la construcción, que han servido como base a este estudio.

## OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es mostrar el proceso seguido por estas empresas y cómo sus organizaciones han afrontado los nuevos retos planteados.

De esta manera, las empresas que se planteen iniciar el camino de la calidad, podrán tener una referencia que les sirva de orientación sobre qué camino seguir, qué obstáculos se pueden encontrar y qué cuestiones o aspectos se deben reforzar o evitar.

Se escogieron empresas representativas de 9 países que permitieran comparar las diferentes regiones geográfico-culturales de la Unión Europea y extrapolar al resto las conclusiones del trabajo. Como las empresas estaban en etapas diferentes de la implantación de sus sistemas de calidad, cada uno de los casos estudiados tiene un enfoque distinto y aporta diferentes lecciones aprendidas. Las empresas se seleccionaron de acuerdo con los siguientes criterios:

- Localización (norte, centro y sur de Europa);
- Tamaño (grande, medio y pequeño);
- Ambito (internacional, europeo, nacional, regional y local);
- Especialización (empresas constructoras generales de edificación y/o obra civil y empresas especializadas).

Desde la DGIII se insistió en la necesidad de incluir en el estudio empresas especialistas ya que en la actualidad la subcontratación es uno de los pilares de la gestión de las obras.

En cada caso se describe la situación de la empresa en el momento que decidió adoptar iniciativas de calidad, el proceso de implantación, la resolución de los problemas planteados, los bene-

ficios obtenidos y las principales lecciones aprendidas y puntos críticos identificados.

## METODOLOGÍA

En el desarrollo del estudio se ha seguido la siguiente metodología:

1ª fase: Análisis del sector de la construcción de cada país, para establecer sus singularidades y el impacto de sus políticas nacionales de calidad.

2ª fase: Preselección de 60 empresas representativas de las diferentes actividades del sector, con el condicionante de haber implantado un sistema de calidad.

3ª fase: Reducción de la muestra preseleccionada de 60 a 18 empresas para, posteriormente, elegir las nueve a estudiar, según los criterios anteriormente expuestos:

- Localización: 3 del norte, 3 de centro y 3 del sur de Europa.
- Tamaño: 3 grandes, 3 medianas y 3 pequeñas.
- Actividad: representativas del sector: contratistas generales y especialistas.
- Ámbito: nacional/internacional.

4ª fase: Realización de un caso piloto según el modelo de análisis que se desarrolla más adelante.

5ª fase: Estudio en profundidad del sistema de calidad de cada una de las nueve empresas, mediante entrevistas con los principales responsables, visitas a obras para ver la aplicación de los planes de calidad y revisión de la documentación del sistema. Toda la información obtenida se transcribió según el modelo adoptado.

6ª fase: Redacción del informe final, incluyendo las conclusiones elaboradas a partir del análisis conjunto de los nueve casos desarrollados. Las empresas estudiadas han sido:

- DRAGADOS S.A España
- FRAUENRATH, Alemania
- MECI, Portugal
- KELLER, Francia
- BESAB, Suecia
- PATRIC ENGINEERING, Irlanda
- DURA BOUW ROTTERDAM, Holanda

- NORMEK GROUP, Finlandia
- LAING HOMES, Inglaterra

Las lecciones aprendidas en cada caso estudiado se presentan agrupadas bajo los epígrafes de liderazgo, procesos, estructura organizativa, técnicas y modelos e implantación del cambio. Estos títulos se adaptan muy bien a los criterios del modelo EFQM: liderazgo, estrategia y planificación, gestión de personal (incluyendo el cambio), recursos y procesos (incluyendo técnicas) que permiten la obtención de resultados financieros y no financieros, abarcando la satisfacción del cliente, la satisfacción del personal, el impacto en la sociedad y los resultados empresariales.

**MODELO DE ANÁLISIS EMPLEADO**

De entre todos los modelos existentes (Malcom Baldrige, Deming, EFQM) para el análisis de los casos de las empresas estudiadas se ha seguido el modelo “El camino europeo a la excelencia” (European Way to Excellence, EWE) desarrollado por la Dirección General de Industria de la Comisión Europea en 1997 que, a su vez, está basado en el de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM).

El modelo de análisis empleado se centra en los aspectos que figuran en el esquema que se incluye en el artículo, donde se resumen las conclusiones más importantes de este trabajo que se presentan bajo los epígrafes estrategias de éxito, errores a evitar y otras consideraciones. El estudio completo ha sido publicado por la editorial CIE-DOSSAT 2000.

<b>EMPRESA</b>	
<b>A</b>	<b>A1 Contexto</b> <b>A2 Imperativos Para el Cambio</b> <b>A3 Objetivos de la Gestión de Calidad</b>
<b>B</b>	<b>HISTORIA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD</b>  <b>PUNTOS DE APRENDIZAJE</b> <b>FACTORES POSITIVOS (+) FACTORES NEGATIVOS (-)</b>  <b>B1 Liderazgo</b> <b>B2 Procesos</b> <b>B3 Estructura organizativa</b> <b>B4 Técnicas y modelos</b> <b>B5 Implantación y gestión de cambio</b>
<b>C</b>	<b>RESULTADOS</b>  <b>C1 Resultados cuantitativos</b> <b>C2 Resultados cualitativos</b>
<b>D</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>  <b>D1 Lecciones aprendidas</b> <b>D2 Factores críticos</b>

Modelo EWE

**CONCLUSIONES DEL TRABAJO**

**Estrategias de éxito**

Las acciones y estrategias adoptadas por las empresas estudiadas, que han facilitado la implantación de la gestión de la calidad, son las siguientes:

- Dirigir el sistema de gestión según los principios de Calidad Total, adaptados a las peculiaridades del sector de la construcción. La experiencia de las empresas demuestra que un paso previo es implantar un sistema de aseguramiento de la calidad. Las empresas consideran la EN ISO 9000 un modelo para estandarizar y sistematizar los procesos, que es necesario pero no suficiente para lograr la mejora continua.

- Fomentar el estilo de liderazgo preciso y establecer canales de comunicación efectivos para facilitar el cambio en la cultura de la empresa y aumentar el compromiso del personal con la calidad. Algunas empresas han creado una red interior de comunicación (INTRANET) con conexiones en todas las obras, para aumentar el flujo de información.

- Desarrollar conjuntamente y de forma integrada sistemas de calidad tanto a nivel de empresa como a nivel de obra, incorporando el Plan de Calidad de Obra garantizando el “feedback” del sistema y, por lo tanto, la mejora continua.

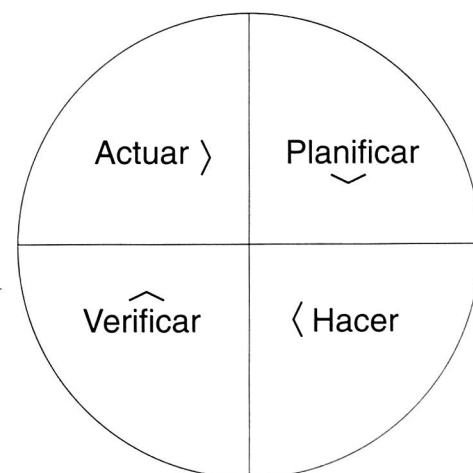
- Cambiar la cultura de la empresa, haciendo énfasis en la importancia de la calidad. Hay muchas empresas que animan a la participación de sus empleados, recompensando las mejores sugerencias.

- Revisar el sistema de calidad con el objeto de simplificar los manuales y documentos para hacerlos más comprensibles, más adecuados a la actividad y más fáciles de usar, dejando sólo los procesos y fases de trabajo necesarios.

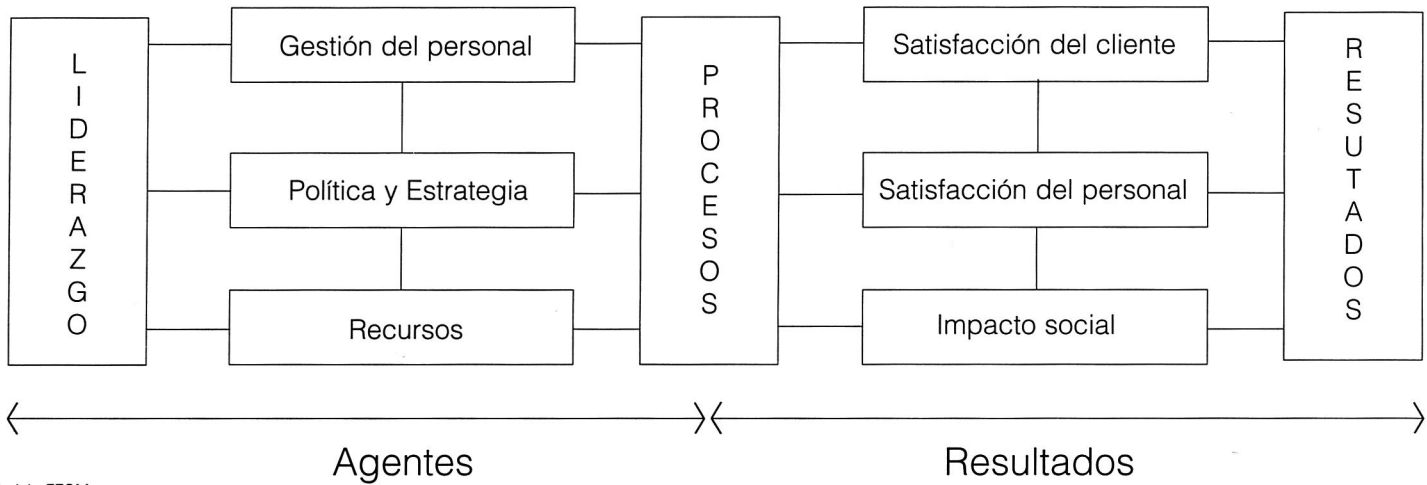
- Delegar más responsabilidades a todos los niveles, especialmente en los equipos de obra y en los niveles inferiores de la jerarquía.

- Aumentar la formación del personal, especialmente el de obra y reconocer los logros, son fundamentales para la implantación de las iniciativas de calidad y para estimular su participación en los equipos de mejora.

- Detectar defectos de forma rápida y temprana para que puedan ser corregidos cuando su repercusión es todavía de escasa consideración.



Ciclo de Deming: Plan/Do/Check/Act



El Modelo EFQM

### Errores a evitar

Los casos estudiados también ponen de manifiesto una serie de errores que evidencian la existencia de áreas de mejora en la implantación de la gestión de la calidad. Ser consciente de los errores que se pueden cometer y de las medidas preventivas para evitar los problemas que han sufrido otros supone aumentar las posibilidades de éxito de las iniciativas propias de la calidad.

- En la fase inicial del proceso de implantación, algunos empleados pueden considerar que el sistema de calidad no es más que otra carga administrativa innecesaria. Cambiar esta actitud y convencer al personal del valor de la gestión de la calidad puede requerir un largo periodo de tiempo. El ejemplo de la dirección y la “formación en cascada” facilitan este cambio.

- La implantación de los procesos EN ISO exige generar registros. La escasez de tiempo y los plazos de entrega que rigen en el sector puede llevar a que el personal considere una carga pesada la elaboración de estos registros, provocando una disminución de su motivación. Las empresas con éxito se aseguran de que la burocracia no sea un obstáculo para el trabajo bien hecho.

- Una vez que el proceso de certificación ha terminado, es importante involucrar a los empleados en nuevas iniciativas para que no decaiga el interés por la mejora continua.

- La oferta más baja es todavía un factor que determina la contratación de las obras. Algunas veces se rechazan ofertas de empresas con sistemas de calidad reconocidos, por otras con precios más bajos, pero presentadas por empresas cuyo sistema de calidad es mediocre o inexistente. El esfuerzo humano y económico por garantizar la calidad debería ser más valorado.

- Los sistemas de calidad aumentan la rentabilidad de la empresa, pero también suponen gastos a considerar. Hay que conseguir el equilibrio adecuado entre el valor añadido que proporcionan y el coste.

- Aunque es necesario establecer procedimientos formales de comunicación para llevar a cabo una gestión de la calidad efectiva, la necesidad de mantener una comunicación fluida entre la oficina y las obras ha llevado a algunas empresas a desarrollar canales informales de comunicación (como por ejemplo, teléfonos móviles). Estos canales informales deben mantenerse siempre como complementarios de los canales formales y nunca sustituirlos por cuanto pueden producirse confusiones o no realizarse los registros de información que requiere el sistema de calidad.

- La confianza mutua entre todos los implicados en el proceso constructivo es fundamental para el éxito de las iniciativas de calidad. Pero esta confianza sólo se logra tras largos periodos de colaboración entre los distintos agentes. El sector de la construcción se caracteriza por el alto índice de contratación temporal del personal de obra que conlleva la baja capacitación del mismo. Para paliar este problema, algunas empresas recurren a formar ellas mismas a sus operarios y de esta forma los fidelizan. El riesgo que conlleva esta práctica es el escaso intercambio de conocimientos y experiencia con personal de obra de otras empresas. Esto implica que se reduzcan las oportunidades de aprendizaje de la experiencia de otros.

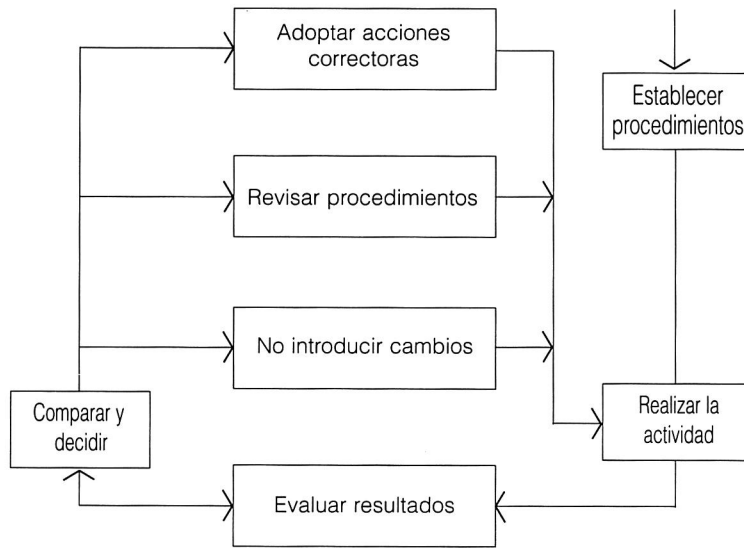
- La medida del coste de la no-calidad es extremadamente difícil, debido a que los productos y las obras raramente son estándar y a que, en muchos casos, no existe una transparencia de información por parte de los subcontratistas. Sin embargo, la sistematización de la recogida de datos de los resultados de los diferentes procesos de negocio, parece ser un factor clave para aumentar la eficacia del proceso constructivo. Así, las compañías pueden medir el rendimiento del sistema de calidad y mejorar la definición de los objetivos de mejora.

- Ha resultado sorprendente comprobar que las empresas del sector, por ahora, no acostumbran a realizar prácticas de “benchmarking” (aprendizaje común). El “benchmarking” permitiría a las empresas comparar su rendimiento con el de otras de otros sectores y desarrollar métodos de aprendizaje a partir de la experiencia de la gestión de calidad de otras empresas.

### Otras consideraciones

- La experiencia de las empresas estudiadas muestra que los sistemas de calidad son adecuados para emplear en el sector de la construcción, siempre que se adapten a las características específicas del sector y a las necesidades particulares de las empresas. Entre otros, esto se consigue, mediante la estandarización y sistematización de los procesos en las obras, involucrando a los subcontratistas y proveedores, reduciendo al máximo los imprevistos, equilibrando costes y beneficios, motivando al personal y controlando la calidad de la mano de obra.

- Los sistemas de calidad pueden ser inicialmente difíciles de adaptar a proyectos y obras de diferente envergadura y características. Por ello es necesario comenzar por clasificar los proyectos por



categorías e identificar los procesos y actividades que se repiten para cada tipo. Las empresas han determinado ciertas fases de trabajo comunes a todos los proyectos, como el inicio de la obra, la compra de materiales, la subcontratación y la entrega. Para todas estas fases de trabajo ha sido posible desarrollar procedimientos estándar estructurados. Además, se desarrollan otros procesos específicos relativos a Seguridad y Salud y cuestiones medioambientales que complementan a los anteriores.

- Las empresas que están certificadas consideran la EN ISO (particularmente 9002) una herramienta adecuada para lograr la transparencia de los procesos, que sirve para estandarizar y sistematizar los procesos en las obras. Los empleados de estas empresas reciben instrucciones precisas sobre las tareas a realizar y son conscientes de cuáles son sus responsabilidades concretas. En consecuencia, el personal es más responsable de sus acciones individuales y todos conocen las tareas que debe realizar cada uno, lo que facilita el seguimiento del proceso de trabajo y su registro.

- Los sistemas de gestión de la calidad permiten reducir las incertidumbres y riesgos que conlleva el cumplimiento de los plazos planificados en la programación. El inicio de las tareas a realizar por los distintos subcontratistas especializados depende de la finalización en el plazo de las actividades previas realizadas por otros gremios. Cuando no sucede así y hay retrasos, se reduce el plazo de ejecución de determinadas tareas, lo que inevitablemente afecta a la calidad de la ejecución. Las empresas especialistas estudiadas están más capacitadas para solventar estas situaciones con éxito cuando disponen de un sistema de calidad sólidamente arraigado.

- Los sistemas de calidad implican generalmente inversiones significativas, tanto de tiempo como económicas, para obtener la certificación, mantener el sistema de gestión de calidad y formar a los empleados. Las pequeñas empresas no están convencidas de que los beneficios de obtener la certificación sean mayores que los gastos que conlleva.

- La calidad en el sector de la construcción depende directamente de la calidad del trabajo que realiza el personal de obra. Si tenemos en cuenta que el personal de obra puede ser distinto en cada obra, dado el elevado índice de contrataciones temporales en periodos de gran actividad, es posible que un operario trabaje una semana en una obra y se vaya a la siguiente antes de que nadie haya supervisado el trabajo realizado. Algunas empresas han solucionado

este problema recurriendo al empleo de personal propio, formado en la empresa, incentivando su autoformación y recurriendo, además, al uso de supervisores de obra, pero fomentando el autocontrol de la calidad del propio trabajo como una rutina más.

- Parece evidente que la certificación EN ISO ha sido un requisito previo y necesario en algunas de las empresas estudiadas para el desarrollo y la mejora de los procedimientos diseñados a medida, obteniendo sistemas de calidad específicamente adaptados a las características de su actividad. La experiencia global muestra que el uso de otros sistemas de calidad al margen de EN ISO también es válido para el sector de la construcción, siempre que se tengan en cuenta las características específicas del sector y las necesidades particulares de la empresa.

- En las empresas estudiadas, considerar la satisfacción del cliente como uno de los objetivos clave de la empresa ha sido un factor crucial para dar el salto desde el desarrollo de procedimientos elementales hacia una verdadera gestión de la calidad. Enfatizar la necesidad de proporcionar al cliente externo un servicio completo, incentivando al mismo tiempo al personal, cliente interno, ha permitido a las empresas alcanzar un alto nivel de calidad de servicio. Este hecho evidencia la relación que existe entre calidad y estrategia de la organización. Tener un enfoque común, en este caso, la satisfacción del cliente, garantiza que todos los niveles de la empresa estén comprometidos con la calidad.

- Fomentar la cultura de la calidad ha sido esencial en el desarrollo e implantación de iniciativas de calidad en estas empresas. La participación total de todos los implicados (incluso los subcontratistas) en el desarrollo de los sistemas de calidad ha sido fundamental. Para que las iniciativas arraiguen y los cambios supongan mejoras reales, esto requiere una actitud receptiva frente a las nuevas ideas. Las nuevas ideas deben ser continuamente revisadas y rápidamente abandonadas si se comprueba que no son efectivas.

- Cuando la implantación de los sistemas de calidad no se aborda de forma sistemática, sino que se limita a la adopción de una colección de procedimientos genéricos que se desarrollan y evolucionan orgánicamente, es muy difícil que estos procedimientos se arraiguen. Esto supone un gran esfuerzo desperdiciado y motiva una actitud escéptica por parte del personal respecto a la calidad.

## CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

Dragados y Construcciones S.A.

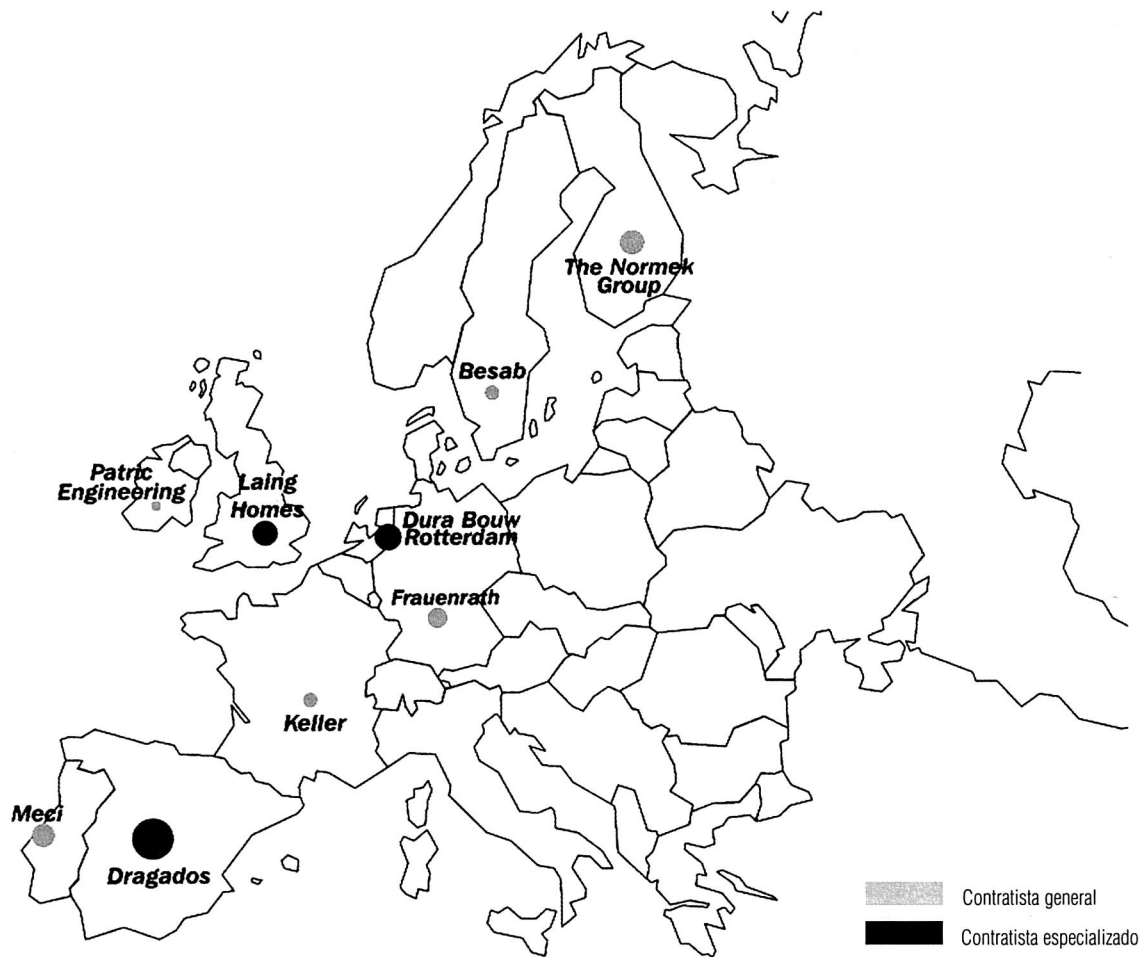
Localización:	España (Sur de Europa)
Tamaño:	Grande
Ambito:	Internacional
Especialización:	Empresa constructora general

Dragados y Construcciones S.A. inició su actividad en 1941 con la construcción de puertos y obras hidráulicas.

A lo largo de los años ha diversificado sus negocios y es en la actualidad un grupo consolidado con actividades en multitud de sectores, construcción, industria, servicios, inmobiliaria y concesiones de infraestructuras de transporte, tanto en el mercado nacional como internacional.

Cuenta con una plantilla de más de 8.000 personas en diferentes unidades de negocio. 23 empresas del Grupo Dragados están certificadas, según la Norma ISO 9.000.

En 1991, Dragados aprueba el inicio de la aplicación de la



En 1991, Dragados aprueba el inicio de la aplicación de la Gestión de la Calidad Total y más tarde adopta el modelo europeo EFQM como base de su sistema. En años posteriores procede a la implantación del Sistema de Calidad (Norma ISO 9002 y 9001), el de Medioambiente (Norma ISO 14001) y el de Prevención de Riesgos Laborales.

Dragados es una de las empresas españolas del sector de la construcción de mayor actividad internacional y es uno de los más importantes del mundo en la explotación de concesiones de infraestructuras de transporte.

**Frauenrath Baunternehmen**

Localización: Alemania (Norte de Europa)  
 Tamaño: Mediano  
 Ambito: Nacional  
 Especialización: Especialista en carreteras y obra civil

Frauenrath Baunternehmen GMBH & Co.KG es una empresa mediana especializada en construcción de carreteras, ingeniería civil, demoliciones y movimientos de tierras. De propiedad familiar, cuenta con una plantilla de 300 empleados y ha obtenido recientemente la certificación según la norma EN ISO 9001, su historia en gestión de la calidad se inició mucho antes.

En la región del Rhine-Maas, en Alemania Occidental, donde se encuentra ubicada la empresa, el sector de la construcción es próspero, aunque sujeto a ciclos, dado el alto nivel de vida y la prosperidad económica de la región, pero la competencia de los constructores extranjeros se está convirtiendo en una amenaza creciente, especialmente por el mayor coste de la mano de obra en Alemania.

La filosofía y estrategia de Frauenrath son fiel reflejo de la preocupación e interés que suscitan las cuestiones relativas a la gestión y protección medioambiental desde hace muchos años en Alemania, en comparación con lo que sucede en el resto de los países de la Europa Occidental.

**MECI**

Localización: Portugal (Sur de Europa)  
 Tamaño: Mediano  
 Ambito: Nacional  
 Especialización: Especialista en instalaciones eléctricas, telecomunicaciones, agua y gas

MECI es una empresa portuguesa dedicada a instalaciones para la construcción, con sede central en Lisboa. Fue fundada en 1985 a partir de la disgregación del área de instalaciones eléctricas de una importante empresa constructora portuguesa, ENSUL.

MECI ha experimentado desde su fundación un rápido crecimiento, que le ha llevado a cuadruplicar el volumen de producción hasta alcanzar los 45 millones de euros en 1998 y a conseguir una plantilla joven y cualificada (media de 33 años) de 618 empleados.

Este rápido crecimiento ha sido posible gracias a la expansión geográfica de los negocios de MECI, a la fuerte apuesta por la implantación de modernas y avanzadas técnicas de gestión innovadoras en el sector y a la constante preocupación por los aspectos de calidad, seguridad y formación profesional dentro de la organización. Desde 1990, la calidad ha sido una preocupación constante de la empresa. En 1994 se inicia la implantación de la ISO 9002, obteniéndose la certificación 2 años más tarde, siendo la primera empresa portuguesa del Sector de la Construcción que obtiene esta certificación.

A partir de este momento MECI, inicia su propia gestión de la calidad basándose en los parámetros establecidos por los principios de la Calidad Total, alcanzándose unos altos niveles de desarrollo.

#### Keller Foundations Spécial, SAR

Localización:	Francia (Sur de Europa)
Tamaño:	Pequeño
Ambito:	Nacional
Especialización:	Especialista en cimentaciones

Keller Foundations Spécials (KFS) es una empresa francesa, con sede en Estrasburgo, filial del grupo Keller plc, uno de los grandes líderes mundiales en el campo de las cimentaciones especiales y trabajos geotécnicos. La actividad empresarial del grupo, que inició su andadura en el mercado europeo, se extiende en la actualidad hasta el sudeste asiático y Norteamérica. El grupo cuenta con una fábrica en Renchen (Alemania) dedicada exclusivamente a la producción de la maquinaria de diseño propio que utilizan en sus actividades todas las empresas del grupo.

El grupo Keller se introdujo tímidamente en el sector de la construcción en Francia a finales de los años 80 desde su empresa central europea en Offenburg, Alemania. El espectacular crecimiento de su actividad en el mercado francés en la última década ha permitido que KFS se constituya como filial autónoma, llegando a tener en la actualidad un volumen de negocio de 13 millones de euros y una plantilla de 80 personas.

#### Besab

Localización:	Suecia (Norte de Europa)
Tamaño:	Pequeño
Ambito:	Nacional
Especialización:	Especialista en consolidación de suelos y reparación de estructuras de hormigón

Besab es una empresa pequeña del sector de la construcción sueco, especializada en la consolidación de terrenos y reparación de estructuras de hormigón, así como en la construcción de puentes y otras obras de ingeniería civil. Se fundó en 1956 y experimentó un crecimiento notable en las décadas de los 60 y 70, pero a principios de los 90 sufrió los efectos de la recesión económica. Tras su recuperación ha realizado importantes proyectos tanto de edificación como de infraestructuras en Suecia y en el extranjero.

#### Patric Engineering

Localización:	Irlanda (Centro de Europa)
Tamaño:	Pequeña
Ambito:	Nacional
Especialización:	Especialista en instalaciones de climatización, calefacción, fontanería y saneamiento

Patric Engineering es una empresa constructora especialista pequeña dedicada a instalaciones. En 1992 fue la primera empresa de sus características en lograr la certificación según la norma ISO 9002 en Irlanda. La decisión de implantar el sistema de calidad se tomó en un momento de auge del sector de la construcción. Las distintas iniciativas del gobierno irlandés han tenido un gran

impacto en la política de calidad de esta empresa, particularmente con respecto a seguridad y salud y a la formación del personal.

#### Dura Bouw Rotterdam

Localización:	Holanda (Centro de Europa)
Tamaño:	Grande
Ambito:	Nacional
Especialización:	Constructora general

Dura Bouw Rotterdam es una empresa independiente que forma parte del Grupo Dura Vermeer, uno de los constructores generales más grandes del sector de la construcción holandés. La empresa centra su actividad en la construcción de viviendas y servicios, aunque también realiza proyectos de urbanismo. En la mayoría de los proyectos que realiza, la subcontratación supone el 70% del total, si bien la empresa ejecuta directamente determinadas actividades especializadas y los servicios relativos a las mismas.

#### Grupo Normek

Localización:	Finlandia (Norte de Europa)
Tamaño:	Mediano
Ambito:	Nacional
Especialización:	Especialista en estructuras y cerramientos de acero

El Grupo Normek comprende Normek Ltd y Steel-Haka Ltd y es el segundo constructor especialista más importante del sector finlandés de las estructuras y cerramientos de acero. Su actividad consiste en el proyecto, producción y ejecución de estructuras de acero en Finlandia y países vecinos. El grupo se fundó en 1980 y actualmente cuenta con 150 empleados, 40 de los cuales trabajan en la dirección de la empresa (entre los que se encuentran los jefes de proyecto y los jefes de obra).

#### John Laing Homes plc

Localización:	Inglaterra (Centro de Europa)
Tamaño:	Grande
Ambito:	Nacional
Especialización:	Especialista en construcción de vivienda unifamiliar aislada

John Laing Homes plc (Laing Homes) es una empresa constructora de viviendas, que pertenece al Grupo John Laing, del que es filial. En 1997 contaba con 648 empleados, y un volumen de facturación de 470 millones de euros. En la actualidad, el Grupo cuenta con más de 8.000 empleados y un volumen de facturación que ronda los 2.200 millones de euros. Su actividad se centra exclusivamente en la construcción, para lo que normalmente recurre a la subcontratación. En 1998 construyó aproximadamente 1.500 viviendas en el Reino Unido, la mayoría para la venta a particulares. En el Reino Unido se construyen unas 150.000 viviendas nuevas cada año, y en torno a 1,5 millones de personas cambian de domicilio en el mismo periodo. Laing Homes se compone de cinco divisiones u Oficinas Regionales en el Reino Unido. La política de calidad se elabora en la oficina principal de Laing Homes y las cuestiones de implantación y operatividad en la división North County Homes de la empresa.