

# Casos Prácticos



## 1

**PRESENTACIÓN**

SEGURIDAD INDUSTRIAL, S.A. (SEINSA) es una empresa fundada en 1972, radicada en Eugui (Navarra), al norte de Pamplona. La plantilla está formada por 50 personas.

La actividad de SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A. (SEINSA) se centra en la fabricación de piezas técnicas de caucho para el automóvil y la industria en general. Su principal especialización son piezas de seguridad para frenos y embragues hidráulicos de automóvil (juntas, retenes, guardapolvos,...) que comercializa con su marca Autofren. Estas piezas son las responsables de hacer estanco el circuito hidráulico de freno del automóvil, permitiendo que la fuerza que ejerce el conductor sobre el pedal se transmita a las pastillas de freno, deteniendo el vehículo. Un fallo en una junta de este tipo implica una pérdida de líquido hidráulico, con la consiguiente caída de presión en el circuito que se traduce en una pérdida de frenada. Se trata por tanto de un tipo de piezas de importancia crítica.



*Despiece de bomba de Freno*

Desde 2001 fabrica también fuelles de transmisión, cuya función es proteger los acoplamientos entre el eje del vehículo y la caja de cambios por un lado, y entre el eje y la rueda por el otro.

Actualmente factura en torno a los 6 millones de Euros anuales, sobre todo (por decisión estratégica tomada en 1998) en exportación, que supone más del 85% de su facturación total. Sus clientes se encuentran en los cinco continentes, con especial presencia en el centro y norte de Europa.

SEINSA suministra también a diversos fabricantes nacionales y extranjeros, tanto de equipos hidráulicos de freno (bombas, bombines, pinzas de freno) como de otros elementos del automóvil

(barras estabilizadoras, filtros de aceite y gasoil, automóvil en general,...), electrodomésticos e industria en general.

A continuación se resume brevemente la trayectoria seguida por SEINSA:

1. 1972: fundación de la compañía.
2. 1984: siendo ya desde años anteriores líder en el mercado nacional, y sin abandonar este puesto hasta la actualidad, se inician las exportaciones.
3. 1996: obtención de la certificación según Norma ISO-9002.
4. 1998: Adopción del modelo EFQM como modelo de gestión de SEINSA. Puesta en marcha del Plan 3-500 de exportación.
5. 1999: Primera Planificación y Revisión Estratégica sistemática, que se realiza anualmente a partir de este momento.
6. 2001: Participación en el 1º Premio Navarro a la Excelencia.
7. 2002: Obtención del Premio Navarro a la Excelencia en categoría Pymes. Obtención de la certificación según Norma ISO-9001:2000 incluyendo la actividad de diseño en el alcance del certificado. Unificación del sistema ISO y EFQM en un solo Sistema de Gestión de SEINSA.
8. 2003: Obtención del Premio Nacional de Mejores Prácticas por el sistema de Planificación y Revisión Estratégica, otorgado por el Club de Excelencia.
9. 2004: Premio Navarro de Seguridad y Salud Laboral.
10. 2005: Premio Navarro "Webactiva" por la aplicación de las Tecnologías de la Información a la gestión de la empresa.



## 2

### INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

SEINSA realiza la Planificación y Revisión Estratégica anualmente siguiendo un Proceso específico incluido en su Manual de Gestión. Este Proceso culmina a final de cada año (Noviembre) con una serie de reuniones de las cuales nacen, tras analizar la situación interna y externa de la empresa, los Factores Clave de Éxito, Objetivos Estratégicos, Plan de Acción anual e Indicadores de Seguimiento. Se trata de un sistema en cascada, en el que se parte desde lo más general (Factores Clave de Éxito)

hasta llegar a lo más concreto (Objetivos y Plan de Acción), de forma que se conserva la trazabilidad y coherencia interna de todo el sistema, evitando grandes definiciones y planteamientos que no tengan después asociados sus correspondientes objetivos y acciones concretas para el trabajo diario.

Este Proceso se inicia con la definición de los Grupos de Interés de SEINSA, que actualmente son los siguientes: Clientes, Propiedad, Personas y Sociedad. La vigencia de estos grupos de interés es uno de los puntos que se analiza cada año en la Revisión Estratégica de cara al siguiente periodo.

Una vez definidos estos grupos, el siguiente paso consiste en recabar la información necesaria de cada uno de ellos. Esta labor se realiza durante todo el año, dado que sería imposible realizarla, y mucho menos analizarla, en unos pocos meses. Los medios y sistemas utilizados para obtener esta información varían según las características de cada grupo. Básicamente estos medios son:

- **Clientes:** mediante mediciones directas (encuestas de satisfacción, asistencia a ferias, informaciones diarias recogidas en los contactos del equipo comercial y volcadas en el sistema CRM de SEINSA) e indirectas (quejas, reclamaciones, indicadores de fidelidad,...).
- **Propiedad:** muy ligada a la organización al tratarse de una empresa familiar; participa directamente en la Planificación y Revisión Estratégica, plasmando sus requerimientos directamente.
- **Personas:** mediante mediciones directas (encuestas de resultados en las personas, informaciones surgidas del contacto diario al tratarse de una empresa formada por 50 empleados), e indirectas (sugerencias, absentismo, participación en grupos de mejora,...).
- **Sociedad:** mediante contacto directo con la administración local e indirectamente mediante la información aportada por los propios trabajadores de SEINSA (el hecho de que el 60% de las personas de la organización pertenezcan a la población donde se encuentra radicada la empresa, permite al mismo tiempo conocer la situación respecto a la sociedad más inmediata y mantener la cercanía a la misma).

Pero en la Planificación y Revisión Estratégica no es suficiente con la información de los Grupos de Interés, por lo que se utilizan también otro tipo de informaciones que no provienen de ellos:

### Información sobre los resultados internos de SEINSA

---

Se obtienen a través del sistema de Indicadores. Este sistema sirve para medir la evolución de los Objetivos Estratégicos fijados para cada año y abarcan a la totalidad de la organización: facturación, cash-flow, número de nuevas referencias creadas, productividad, costes de no calidad, número y tipo de reclamaciones externas, absentismo, sugerencias, rotación de inventario, tiempo de servicio de pedidos, etc.

Este sistema está formado por 61 indicadores y es el Cuadro de Mando de la empresa. Está organizado de forma que cada Factor Clave, cada Objetivo Estratégico y cada Proceso de Gestión tienen como mínimo un indicador que lo mide. La marcha de estos indicadores (cada uno se compara con un objetivo propio a alcanzar y también con el resultado del año anterior para tener una visión lo más completa posible) se comprueba y analiza mensualmente con el fin de ver su tendencia y tomar acciones si ésta no es la adecuada. Finalmente, en la Planificación y Revisión Estratégica de final de cada año se analiza el conjunto de resultados y sus tendencias, con lo que queda perfectamente analizada la marcha de SEINSA.

### Información sobre la Competencia

---

Dentro de los datos que maneja el departamento Comercial se incluyen informaciones sobre la competencia (nuevos productos que pone en el mercado, países en los que está presente, ventajas y desventajas que presenta frente a SEINSA, desarrollo de nuevos catálogos, asistencia a ferias comerciales, etc.). Estos datos se obtienen de múltiples formas, principalmente por visitas y contactos con los clientes. También se obtiene información directa sobre la comparación SEINSA-Competencia preguntando a los clientes en las encuestas de satisfacción, de forma que estos no sólo valoran la situación concreta de SEINSA en cada epígrafe (Gama de Producto, Calidad, Servicio, Atención, etc.), sino que también la comparan respecto a la Competencia.

## Información sobre Economía y Sociedad en general

---

También se tienen en cuenta para el diseño de la Política y Estrategia datos macroeconómicos y de economía en general (número de matriculaciones de vehículos, evolución de los tipos de interés, situación en países concretos,...) para prever la situación económica general y con ella la tendencia de los mercados.

## Información sobre evolución tecnológica del producto

---

En la que se analiza, mediante informaciones recogidas en publicaciones técnicas y vigilancias estratégicas específicas realizadas con centros tecnológicos (por ejemplo, Cemitec), la situación de los productos actuales de SEINSA y su posible evolución futura, de cara a identificar oportunidades y amenazas.

Toda esta información se plasma físicamente en diversos informes elaborados por cada departamento de SEINSA, y se analiza en conjunto en la reunión de Planificación y Revisión Estratégica de final de cada año.

# 3

## DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez recabada toda la información descrita se realiza la reunión de Planificación y Revisión Estratégica propiamente dicha.

Esta reunión, de entre 2 y 3 días de duración, se lleva a cabo a principios de Noviembre de cada año, y en ella participan el Director Gerente junto con los responsables de cada Departamento (Desarrollo de Producto, Comercial, Organización y Excelencia, Producción y Administración-Personal). Cada uno de ellos aporta la información correspondiente a su área, descrita anteriormente.

Por tanto, se parte de dicha información, que constituye la base del trabajo a realizar (esto es, el análisis de la situación interna y externa de la organización), para a continuación llegar a una serie de conclusiones (que, muy en resumen, consisten en la fijación de la estrategia para el siguiente periodo, concretada a través de los objetivos).

Es muy importante, según la experiencia de SEINSA, que las conclusiones de esta reunión sean unos Factores Clave de Éxito, unos Objetivos y un Plan de Acción concretos y definidos. Cualquier conclusión solamente teórica, por muy importante que sea, se quedará ahí, apartada por el día a día, con el problema de que será éste el que dirija a la organización, en lugar de ser la organización quien dirija el trabajo diario.

Estos son los epígrafes que se analizan en las reuniones finales de Planificación y Revisión Estratégica de SEINSA, basándose cada uno de ellos en la información preparada previamente:

- Análisis de la situación económica y social a nivel mundial: perspectivas, amenazas y oportunidades.
- Análisis de la situación y resultados de SEINSA en el último año (a partir de los Indicadores).
- Situación de los Objetivos y Plan de Acción decidido en la anterior Planificación Estratégica.
- Mercado: revisión de la estrategia de mercado dividida por cada línea de producto y zonas geográficas. Se incluye el análisis de la Competencia y las Amenazas y Oportunidades que se detectan.
- Producto: revisión de la estrategia de producto dividida por cada línea de producto existente. Se incluye también el análisis de la Competencia en este sentido, las Amenazas y las Oportunidades.
- Alianzas: posible establecimiento de acuerdos y alianzas con proveedores, clientes, partners en general.
- Revisión de la validez del Mapa Conceptual de SEINSA: Misión, Visión, Políticas, Señas de Identidad.

- Recursos: financieros, capacidad de producción.
- Personas: análisis de la situación en cuanto a las personas que forman parte de SEINSA: resultados (encuestas, indicadores,...).
- Liderazgo: análisis de la situación del Liderazgo en SEINSA (líderes actuales, posibles líderes futuros, delegación,...).
- Revisión y fijación de nuevos Factores Clave de Éxito para el siguiente periodo, Objetivos Estratégicos, Indicadores y Plan de Acciones.
- Resumen e Ideas Clave para el siguiente periodo.

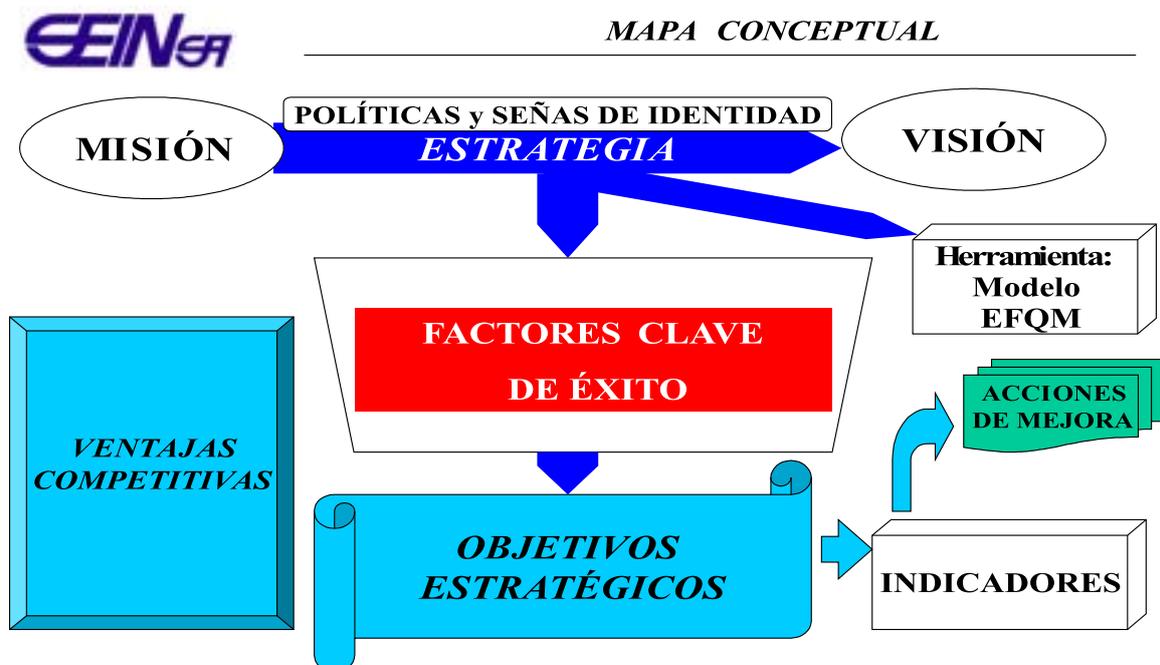
Las Ideas Clave son una especie de resumen y sirven solamente para ayudar a fijar en la mente de los Líderes y de las Personas las líneas a seguir en el siguiente año. No es algo medible ni cuantificable y su utilidad es solamente como recordatorio.

Año tras año se ha ido mejorando el Proceso de Planificación y Revisión Estratégica: mediante el aprendizaje de una edición a otra se ha ido perfeccionando y ajustando, desde su estructura y organización (temas tratados, tiempo dedicado a cada uno de ellos, documentación previa que se prepara, etc.) hasta los resultados (pasando de decidir una serie de "acciones" a fijar los Factores Clave de Éxito, los Objetivos Estratégicos, etc. y derivar de ellos todo el trabajo anual de SEINSA).

Después de la reunión se comunica el borrador de los Factores Clave, Objetivos Estratégicos y Plan de Acciones a los miembros de cada departamento, para que puedan aportar nuevas ideas o matices en la fase final del análisis (ya han participado anteriormente recabando la información necesaria y presentando ideas que después se tratan durante la reunión). En función de su naturaleza, estos cambios se incorporan a la estructura de funcionamiento (nuevas acciones, por ejemplo, o cambios en las decididas) o bien son desechados.

El resultado de este análisis exhaustivo es la planificación de la organización para todo el ejercicio siguiente. De esta manera, la revisión estratégica que se realiza en esta reunión anual se convierte en la piedra angular sobre la que se apoya toda la actividad posterior de la organización. SEINSA lo utiliza como un análisis de vital importancia, puesto que el futuro de la organización depende de lo que en él se decida.

El resultado final de la reunión es el contenido de la estructura de Gestión de SEINSA, representada en el siguiente Mapa Conceptual, cuyo funcionamiento se describe a continuación.



Así, SEINSA parte de una Misión, que define lo que hace, a lo que se dedica. Partiendo de ella se plantea una Visión, como aquello que quiere llegar a ser: se trata de una meta alta, pero no una utopía. Para llegar desde la Misión a la Visión el camino a seguir es la Estrategia.

# MISIÓN

Nuestra Misión es suministrar al mercado mundial kits de reparación para conjuntos hidráulicos de freno y embrague, así como cualquier elemento de reparación del automóvil y piezas de caucho, a través del desarrollo constante e ininterrumpido de la propia organización, a lograr mediante la continua mejora de la Calidad de Gestión, del servicio a nuestros clientes y de la calidad humana y profesional de nuestras personas.

# VISIÓN

Perseguimos un proyecto que, basándose en el compromiso y satisfacción de las personas de SEINSA, y a través de la búsqueda activa de la Excelencia en todas nuestras actividades, logre la satisfacción de nuestros clientes y consiga los beneficios necesarios que aseguren la permanencia en el tiempo de nuestra empresa.

Esta Estrategia (desglosada entre Estrategia de Mercado y Estrategia de Producto) marca unas líneas, un camino a seguir, pero no es todavía medible. Por ello, es necesario establecer una serie de elementos que la concreten y la lleven al día a día.

Así, a continuación de la Estrategia surgen los Factores Clave de Éxito, que se definen como aquellas cuestiones que la organización debe cumplir para tener éxito. La palabra "éxito" tiene distintos significados para cada organización, ya que cada una se plantea una visión ("un éxito") diferente. Una vez definidos los Factores Clave de Éxito, nos encontramos todavía con una serie de definiciones y planteamientos demasiado teóricos, no cuantificables. Hace falta descender un escalón más en este viaje desde lo más genérico (Visión, Estrategia) hasta lo más concreto (el trabajo diario de cada uno de los miembros de la organización). Este escalón son los Objetivos Estratégicos, que cuantifican exactamente no sólo los resultados a obtener, sino el plazo y el responsable para cada uno de ellos. Cada Factor Clave tiene al menos un Objetivo Estratégico que lo desarrolla y lo concreta.

Sin embargo, a pesar de ser perfectamente medibles, no es suficiente con fijar unos Objetivos Estratégicos a cumplir, ya que podría darse el caso de que, una vez establecidos (aún habiendo sido consensuados y aceptados), el trabajo de la organización no estuviese orientado a alcanzarlos. Para llegar a ellos hay que trabajar en el día a día, evitando que la actividad diaria siga otro camino diferente al trazado en la Planificación y Revisión Estratégica.

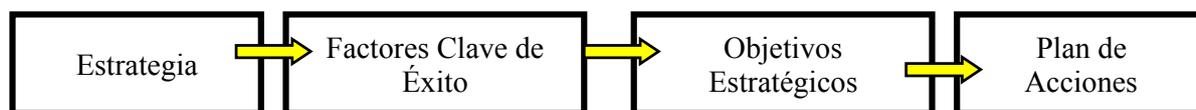
Por ello, se define un Plan de Acción que recoge las acciones previstas para alcanzar cada uno de los Objetivos Estratégicos planteados. Este Plan de Acción es conjunto para toda la organización, y en él se contienen acciones de todo tipo, con diferentes responsables y plazos de realización.

Las acciones van surgiendo durante el debate de la reunión de Planificación y Revisión Estratégica, de forma que al final de la reunión se hace un compendio de las mismas, dando lugar al citado Plan de Acción.

Algunas, si no todas, de estas acciones van a necesitar una serie de recursos. Estos deben cuantificarse y asignarse a cada acción en concreto. De esta forma, los Presupuestos de Gastos e Inversiones nacen a continuación de la Planificación y Revisión Estratégica anual, asignando a cada acción el recurso necesario para llevarla a cabo. Puede darse el caso de que la suma total de los recursos necesarios exceda la capacidad de la organización, lo cual obligará a una nueva revisión para, o bien reunir los recursos necesarios si no se considera conveniente renunciar, o rebajar alguno de los Objetivos y Acciones, o bien modificar estos para adaptarlos a los recursos disponibles. Se trata, nuevamente, de una decisión estratégica que la organización debe tomar al

plantear el nuevo año. Este trabajo se realiza en SEINSA a continuación de la reunión de Planificación y Revisión Estratégica, entre Noviembre y Diciembre.

Obtenemos de esta forma una estructura de funcionamiento en cascada, que parte de lo más general hasta llegar a lo más concreto. La organización está lista para funcionar en el nuevo año.



Esta cadena lógica es la columna vertebral del Sistema de Gestión de SEINSA. Este sistema organiza y dirige todo el trabajo de la organización hacia una misma meta, partiendo de los conceptos más filosóficos y generales hasta llegar a los más concretos e inmediatos, interrelacionándolos todos en una secuencia lógica y evitando que ninguno de ellos quede como un mero ejercicio de buena voluntad, sin aplicación práctica.

Para evitar que esta cadena lógica se rompa para algún Factor Clave, Objetivo o Acción concretos, en los últimos años se ha introducido una mejora en la reunión de Planificación Estratégica, consistente en representar este esquema gráficamente, en forma de árbol, representando, para cada FCE, el Objetivo u Objetivos asociados, así como las Acciones y los Indicadores de medición. Al tratarse de una representación gráfica queda rápidamente a la vista cualquier fallo en la cadena, bien por falta de Acciones para un Objetivo, bien por ser acciones inadecuadas para alcanzarlo. Estos errores se corrigen en el momento para evitar incongruencias en el plan.

Un último aspecto a tener en cuenta en esta estructura es, que este camino desde la Estrategia hasta el trabajo diario no puede hacerse de cualquier forma: ***no todo vale para conseguir los Objetivos.***

Este enfoque se despliega en SEINSA mediante la adopción de una serie de Políticas y Señas de Identidad, que definen la forma de ser y de comportarse de la organización (y por tanto de todos sus miembros) en múltiples aspectos en donde incide su trabajo diario. En este momento en SEINSA tenemos establecidas las siguientes Políticas que guían nuestra actuación en el día a día:

- Personas
- Clientes
- Calidad
- Cambio e Innovación
- Seguridad y Salud
- Medio Ambiente
- Sociedad
- Proveedores

De esta forma, según el concepto de SEINSA, dos empresas con la misma Misión se pueden distinguir por la Visión que quieren alcanzar, y si ésta coincide, por la Estrategia que siguen para lograrlo. Si ésta también es la misma, la diferencia estará en cómo la aplican, esto es, en qué valores tienen y por qué Políticas se guían en sus actuaciones. Finalmente, son las Personas quienes ponen en práctica todo el sistema descrito y le dan sentido.

Sin embargo, durante el periodo para el que está fijado este sistema (un año), pueden producirse muchos cambios en el entorno, interno y externo, que afectan al trabajo planteado. Por ello, es necesario tener un sistema de Seguimiento.

En el caso de SEINSA, este seguimiento se realiza mediante el sistema de Indicadores, que miden de forma concreta y exacta el grado de alcance de los Objetivos. Cada uno de los Objetivos fijados tiene asignado al menos un indicador, y el sistema está formado en su conjunto por 61 Indicadores diferentes, que a su vez están asociados a, al menos, uno de los 16 Procesos de SEINSA.

Cada Indicador está definido en una ficha, en la que se marca el Factor Clave de Éxito, el Objetivo Estratégico y el Proceso al que pertenece, así como la forma de calcularlo, el responsable de cargar el resultado en el sistema y la periodicidad de medición. Aunque depende del tipo de Indicador y de la importancia del Objetivo, la periodicidad de medición más habitual en SEINSA es de un mes.

FACTOR CLAVE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR N°	SUBINDICADOR N°	INDICADOR	PROPIETARIO INDICADOR	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO INDICADOR	PROCESO ASOCIADO	FORMA DE CALCULARLO
1	1.1	1.1.2	1.1.2.6	Ventas Recambio Nacional	Comercial	Mensual	Nº Kits	O	P 5.1	Ventas Recambio Nacional
1	1.1	1.1.2	1.1.2.7	Ventas Recambio Exportación	Comercial	Mensual	Nº Kits	O	P 5.1	Ventas Recambio Exportación
1	1.1	1.1.2	1.1.2.8	Ventas Recambio Exportación	Comercial	Mensual	Ud. Grn.	O	P 5.1	Ventas Recambio Exportación Sólo Granel
1	1.1	1.1.3	–	Evolución costes compra Productos "A"	Producción	Mensual	%	E	P 5.3	Coste comp. Prod. "A" mes actual x 100 Coste comp. Prod. "A" acumulado anterior.

### Ejemplo de Ficha de Indicadores

En las reuniones de Seguimiento de Indicadores se analiza no sólo el grado de consecución de cada indicador, y con ellos de cada Objetivo, sino que se estudia además su tendencia conforme va transcurriendo el año. De esta forma, la organización puede prevenir y anticiparse a los resultados. En función de estos resultados y tendencias, en cada revisión de Indicadores pueden ponerse en marcha nuevas acciones no previstas inicialmente en el Plan de Acción, y que se van incorporando a él. De la misma forma puede darse el caso de que acciones inicialmente previstas en la Planificación y Revisión Estratégica se revelen ineficaces, en cuyo caso desaparecen y son sustituidas por otras diferentes.

Cada Revisión mensual de Indicadores comienza comprobando el grado de ejecución de las acciones decididas en la anterior revisión. De esta manera, el propio sistema se va retroalimentando y se evita caer en una planificación tan rígida que no sea capaz de adaptarse a las circunstancias cambiantes. No obstante, y a pesar de que tanto Factores Clave de Éxito como Objetivos Estratégicos pueden variar a lo largo del año debido a estas causas y revisiones, la experiencia de SEINSA nos muestra que estos cambios son más infrecuentes y esporádicos cuanto más alto (y por tanto genérico) es el elemento del Sistema de Gestión (caso por ejemplo de la propia Estrategia y los Factores Clave de Éxito), y pueden ser más frecuentes cuanto más bajo y próximo al trabajo diario está dicho elemento (Plan de Acciones).

Es importante remarcar que los Indicadores no sólo miden la *cantidad*, sino también la *calidad* de los resultados. Así por ejemplo, en el caso de ventas se mide tanto la facturación conseguida como el margen de beneficio (con objetivos para ambos casos); en el caso de creación de gama, se mide no solamente cuántas referencias nuevas se crean, sino lo que en años posteriores se va facturando gracias a esos productos nuevos. Así se evita que el propio sistema se tergiverse, y convierta unos objetivos en principio positivos (vender más, ampliar la gama), en negativos por haber ido a conseguirlos de cualquier manera.

A su vez, el desarrollo del Plan de Acción se mide trimestralmente. Como fruto del aprendizaje obtenido en los años de funcionamiento de este sistema, esta medición del grado de consecución de las acciones se realiza mediante una hoja de cálculo, asignando a cada una un porcentaje de cumplimiento desde el 0% hasta el 100%. Aun no siendo un sistema de medición tan concreto y exacto como el de los Indicadores, supone una mejora importante en el seguimiento de las Acciones, tratando de cuantificarlo lo máximo posible y evitando caer en interpretaciones.

Se obtiene así tras cada revisión un porcentaje total de cumplimiento del Plan, que junto con los resultados de los Indicadores, da una idea muy exacta del grado de avance de la organización durante el año.

El resultado de estas reuniones queda físicamente documentado en las correspondientes actas para unificar la información que se maneja.

Una vez estudiada y decidida la Estrategia a seguir, es necesario desplegarla, transmitirla y comunicarla a toda la organización. No olvidemos que es clave que todo el trabajo del siguiente año esté dirigido a alcanzar los Objetivos establecidos. Lógicamente, para que esto se pueda cumplir, es fundamental que todas las personas de la organización conozcan estos Objetivos y, más aún, de dónde han nacido.

En SEINSA, como ya se ha descrito anteriormente, el despliegue se realiza mediante la aplicación del Plan de Acción y su seguimiento periódico (trimestral). La medición y revisión de los Indicadores da una visión en un plazo aún más corto de tiempo (mensual). Esta periodicidad es importante, ya que permite reaccionar antes si los resultados no son los esperados, o si las acciones previstas para un plazo determinado no se están aplicando según lo previsto, o no están dando buenos resultados.

Como ya se ha explicado, de este seguimiento surgen nuevas acciones o cambios en las iniciales. Para gestionar todas ellas y conocer en todo momento su situación, se introducen desde el primer momento de la Planificación en el sistema común de gestión de acciones, donde se van introduciendo a lo largo del año otro tipo de acciones que van surgiendo del trabajo diario: Acciones Correctoras, Reparadoras, Preventivas y de Mejora. Todas ellas forman parte del Proceso de Mejora Continua establecido en SEINSA e incluido en el Manual de Gestión.

Físicamente todas estas acciones quedan documentadas dentro de un programa informático específico que facilita su gestión, si bien la herramienta empleada, en este caso el citado programa, no es un factor determinante para el seguimiento y aplicación de este sistema. Sí lo es, por el contrario, la disciplina del seguimiento periódico.

En cuanto a la comunicación de la Estrategia en SEINSA, fruto del enfoque sobre la importancia de esta información, existe una sistemática establecida para la comunicación en general, que también se aplica a la comunicación de la Estrategia en particular.

Esta sistemática está recogida en el Proceso de Desarrollo de Personas, que establece los siguientes medios para comunicar a todas las Personas de la organización los resultados del análisis estratégico de cada año:

### **Reuniones de los líderes (Dirección) con todas las Personas**

---

Se realizan un mínimo de tres reuniones anuales, en Enero, Junio y Noviembre. En la primera se explica lo analizado y decidido en la Planificación y Revisión Estratégica, detallando las líneas estratégicas, los objetivos, las acciones a realizar y, muy importante, la situación de donde nacen estas decisiones. En la segunda reunión (Junio), se explica la marcha del año y los resultados que se van obteniendo, con el cambio de objetivos y acciones si se da el caso. Finalmente, en la última reunión informativa (Noviembre) se explican los resultados obtenidos en el año (extrapolándolos, ya que todavía queda Diciembre, mes que por sus características no suele influir significativamente en los resultados finales del año). Estas reuniones están abiertas a plantear cualquier tipo de duda y pregunta. Es más, para fomentar esta participación, en los últimos años se están haciendo las reuniones dividiendo a la plantilla en pequeños grupos de entre 15 y 20 personas como máximo, con el fin de que esta participación sea más fácil que ante un "gran" auditorio.

Por su propia concepción, las reuniones, al permitir un contacto directo con todas las personas, suponen la mejor forma de comunicar la Política y Estrategia, ya que permiten una comunicación en ambos sentidos, recogiendo las ideas y aportaciones de todos los miembros de SEINSA.

Dada la importancia de los temas a informar, se da preponderancia en la comunicación a estas reuniones frente a otros métodos más rápidos como el de notas informativas, que no obstante también se utilizan pero más como medio de apoyo (de hecho, anualmente, tras la Revisión Estratégica, se adelanta con una Nota en el panel la información sobre los puntos y las decisiones más importantes que se han tomado).

## Notas Informativas en los paneles generales de información

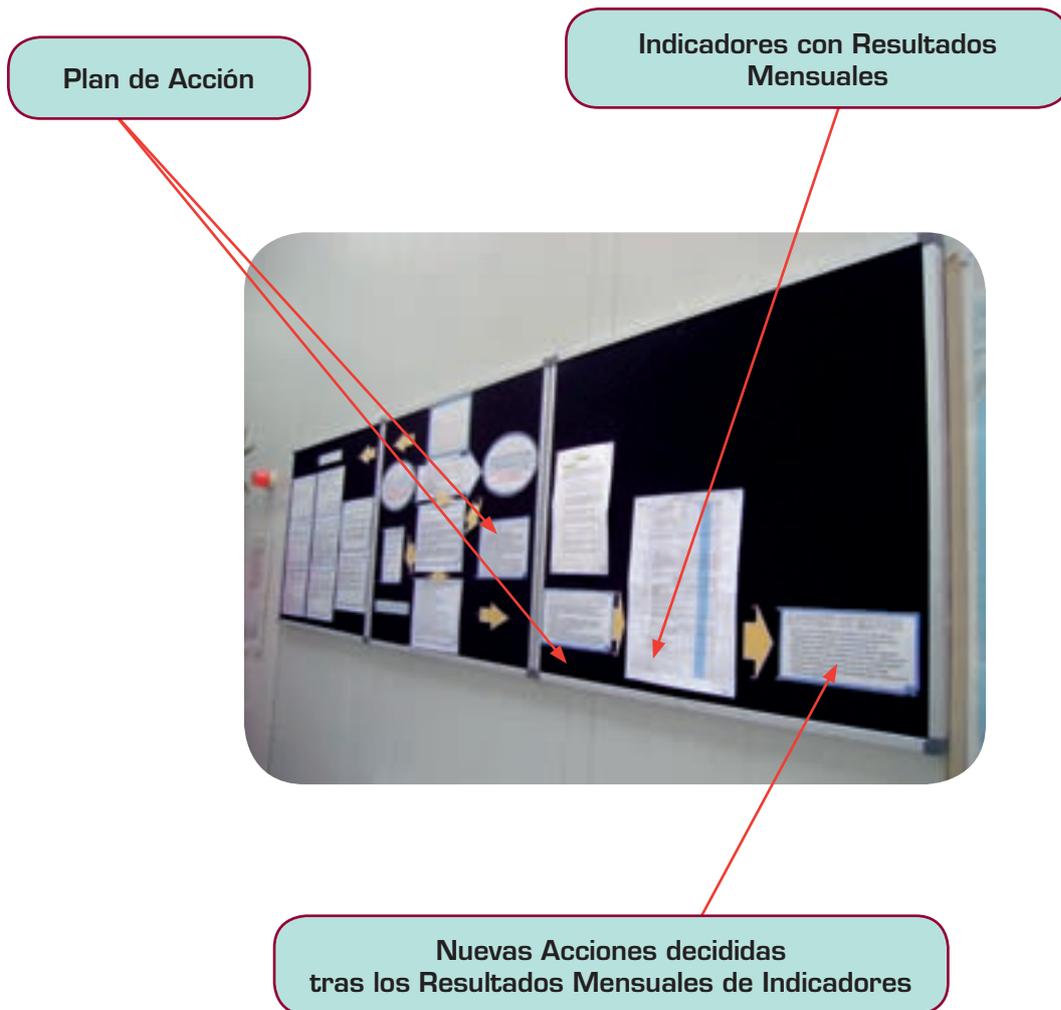
El Mapa Conceptual está permanentemente expuesto en un panel informativo, con los diferentes componentes del Sistema de Gestión desglosados y explicados. Así, se conoce el contenido de las diferentes Políticas, Señas de Identidad, Estrategia de Mercado y Producto, los Factores Clave de Éxito, los Objetivos Estratégicos, el Plan de Acción y los Indicadores. Este panel está situado en el área de descanso, con el fin de que sea accesible a todas las Personas y no haya que “buscarlo”. Se ha colocado ahí pensando también en que es una zona de estancia, no solamente de paso, que permite una consulta pausada de la información expuesta.

Cada mes, tras la reunión de revisión de Indicadores (esto es, tras el análisis de la marcha de los Objetivos y de los Procesos de Gestión), en este panel informativo se colocan los resultados obtenidos en cada uno de ellos. Son siempre resultados acumulados, y se presentan comparándolos con los del año anterior a la misma fecha y con el objetivo. Un código de colores (negro para los resultados dentro de objetivo, rojo para los que no llegan) muestra gráficamente, de un primer vistazo, la situación general de SEINSA.

Un sistema de codificación permite relacionar en el panel, cada Factor Clave de Éxito con los Objetivos Estratégicos que lo desarrollan, y a su vez, con los Indicadores que miden la marcha de cada Objetivo. De esta forma, se sigue sin problemas la cadena Factor Clave → Objetivo Estratégico → Indicador y la relación entre ellos, con lo que queda claro para todas las personas el grado de implantación de la Política y Estrategia y el resultado que se va alcanzando.

### Panel informativo: Mapa Conceptual e Indicadores





El grado de conocimiento y aceptación de la Estrategia (incluyendo todos los elementos del sistema ya descrito), se mide mediante las encuestas de Resultados en las Personas, en las que existe un epígrafe específico, con varias preguntas sobre este tema.

De esta manera, se obtiene una información objetiva sobre el grado de eficacia de estos sistemas de comunicación. Los resultados obtenidos desde la implantación de este sistema están siendo positivos, facilitados también por el tamaño de SEINSA, que permite una comunicación muy fluida entre sus componentes.