

# Casos Prácticos



# 02

## CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO APTA, S.L

1

### PRESENTACIÓN

CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO APTA, S.L. , en lo sucesivo APTA, es una sociedad mercantil limitada –con sede social y centros de trabajo propios en el Principado de Asturias– participada por dos accionistas: por un lado, con el 60% del capital social, la Asociación de Padres y Tutores de antiguos Alumnos del Sanatorio Marítimo (Gijón-Asturias) y, por otro lado, con el 40% del capital, la División Empresarial de la Fundación ONCE, aglutinada bajo la sociedad de cabecera denominada GRUPO FUNDOSA, S.A. (Madrid).



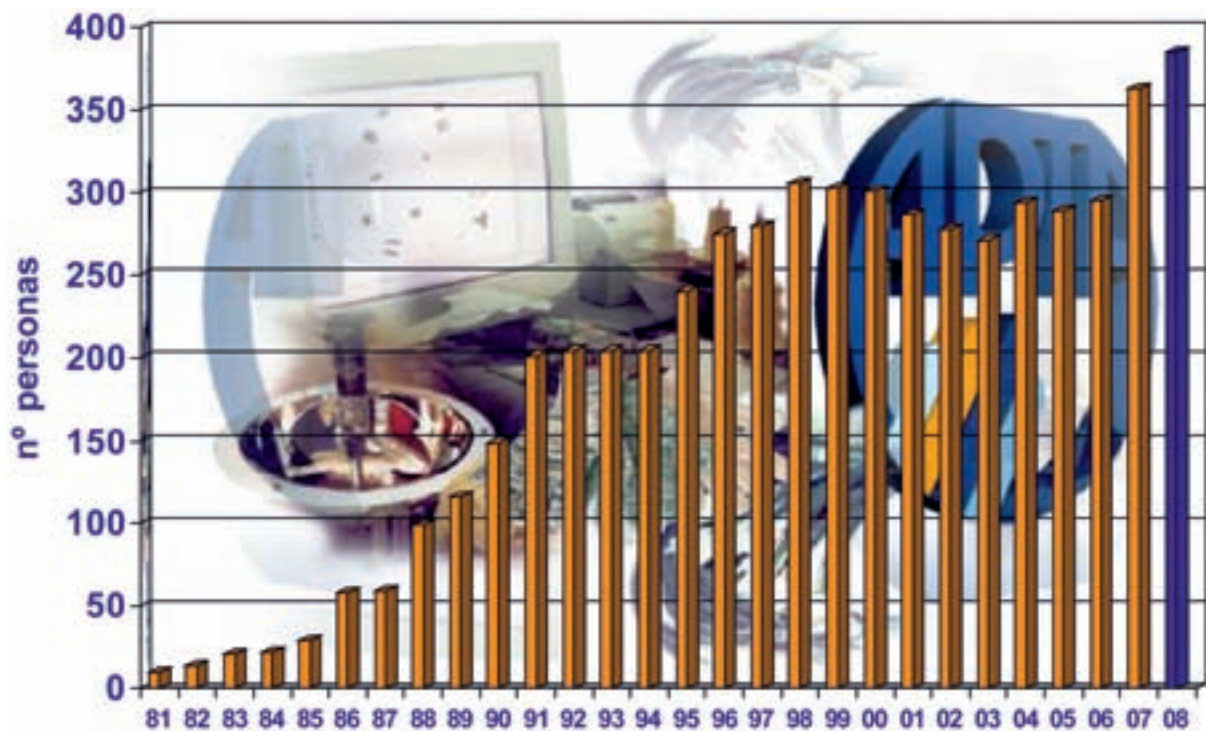
La empresa nació en el año 1981, a partir del impulso de un grupo de padres y profesionales relacionado con el mundo de la discapacidad intelectual, a través de la Asociación de Padres y Tutores de Antiguos Alumnos del Sanatorio Marítimo (Hnos. de San Juan de Dios, Gijón), con el fin de desarrollar una actividad empresarial que permitiese la creación de puestos de trabajo para personas con discapacidad.

Por aquel entonces, 9 trabajadores discapacitados dirigidos por un encargado comenzaron a desarrollar una actividad que, hoy en día, constituye una de nuestras Divisiones principales: el diseño, fabricación y comercialización de prendas de protección laboral (guantes de trabajo, mandilones de soldador, cubrebotas, etc.). Tras esta actividad inicial, se han ido incorporando progresivamente nuevas líneas de trabajo: montaje de sistemas de iluminación, cableado eléctrico para automoción, bobinado y transformadores eléctricos, prendas especiales de protección, externalización de procesos de negocio, etc.



Desde su creación, el crecimiento de la empresa ha sido rápido y sostenido, pasando la plantilla de esas 9 personas a las más de 300 que en la actualidad son miembros de nuestra organización.

Por otro lado, la evolución histórica de la cifra de negocios muestra una clara tendencia de crecimiento sostenido, resultado de la aplicación de políticas y estrategias adecuadas y adaptadas a cada periodo, que ha permitido consolidar el proyecto y dotarlo de una estructura empresarial acorde con nuestra Misión y Visión.



## Nuestros Productos y Servicios

Nuestra empresa se dedica actualmente al diseño, fabricación y comercialización de productos y servicios que proporcionan soluciones satisfactorias a clientes de diferentes mercados, nacionales y de exportación, y sectores:

- Cableado eléctrico industrial (**aptawire**): Con gran experiencia nacional e internacional en el sector de la automoción (especialmente motocicletas), esta División también cubre necesidades de clientes de otros sectores: sistemas de iluminación, calefacción eléctrica, vehículos especia-

les, bienes de equipo, electrodoméstico, máquinas recreativas, etc. La oferta de esta División abarca el proceso completo: diseño (autónomo o en cooperación con el cliente), fabricación de prototipos, desarrollo de utillajes de fabricación, producción, verificación y logística de entrega.



- Equipos de seguridad y protección personal EPI's (**aptasafety**): la División está dedicada al diseño, fabricación y comercialización de equipos y prendas de protección individual (EPI's) destinados a la prevención de riesgos laborales, con una elevada especialización en equipos de protección ignífuga y antiestática.



- Servicios de externalización de procesos a medida del cliente (**aptasei**): Clientes de mercados tan diferentes como: iluminación, equipos de manipulación de fluidos, alimentación, componentes para automoción, sistemas de calefacción, bobinados, etc. confían desde hace años a esta División sus necesidades de externalización.



- Servicios postales y de mercadotecnia (**aptapost**): incluye Soluciones Gráficas, Mailing, Base de Datos, Contact Center, Marketing Promocional, Packaging, Outsourcing, Tratamiento Documental.



- Servicios innovadores (**aptaservice**): abarca servicios como por ejemplo *Biocarwash*, un sistema de limpieza ecológica de vehículos que proporciona innumerables ventajas a los clientes, tanto particulares como empresas.



- Productos para impresión y revelado digital (**aptashop**).



## Nuestros clientes

En cada uno de los sectores y mercados en los que operamos, en la cartera de clientes figuran empresas y organizaciones de referencia en los mismos, bien por imagen y posicionamiento de marca, por cuota de mercado o por impacto estratégico. Entre los más de 200 clientes de nuestro catálogo, se pueden citar, por ejemplo:

- *División de Cableado*: YAMAHA, MBK, HONDA, SUZUKI, PEUGEOT, PIAGGIO-DERBI, BITRON, RENAULT, RINDER, FACOMSA, Maquinaria del Eo, etc. (ámbito nacional e internacional).
- *División de Seguridad Laboral*: IBERDROLA, UNIÓN FENOSA, ARCELOR - MITTAL, Bomberos de Santander, Bomberos de Guadalajara, CISA, etc. (ámbito nacional).
- *División de Servicios Industriales*: CLIMASTAR, ORNALUX, COHEGA, IDEASTUR, RABA, DuPont, etc. (ámbito nacional).
- *Resto de Divisiones*: múltiples empresas y particulares, dentro del Principado de Asturias.





### Grupos de interés clave de la organización

Desde 1981, los objetivos estratégicos básicos continúan siendo los determinados implícitamente por nuestra Misión:

- Creación y sostenimiento de empleos de calidad, fundamentalmente para personas con discapacidad intelectual.
- Rentabilidad económica, financiera y social.
- Perdurabilidad del empleo.
- Identificación de nuevas actividades empresariales que permitan conseguir los objetivos anteriores.

Nuestra organización compite en un entorno global, nacional y regional, dependiendo de las diferentes divisiones, sectores y mercados, por tanto, las condiciones del entorno son las mismas que afectan al resto de las organizaciones.

Los orígenes de APTA y la configuración actual del accionariado determinan de manera clara la consideración de cuáles son los grupos implicados clave; además, nuestra propia Misión establece esta consideración.

De esta manera, por un lado nuestra organización está centrada en la perdurabilidad del empleo de las personas con discapacidad, lo que determina a estas personas como grupo clave, junto con sus padres y el propio Grupo FUNDOSA, siendo sus necesidades y expectativas absolutamente prioritarias a la hora de establecer el punto de partida para la estrategia.

Evidentemente, los clientes son otro grupo de interés clave, ya que constituyen el elemento básico para asegurar la viabilidad económica y financiera de la organización.

Por el impacto que nuestra actividad tiene en el entorno socio-económico desde el punto de vista de la integración de las personas con discapacidad y por nuestro papel relevante en el Principado de Asturias, en los próximos años reforzaremos el peso estratégico como grupo de interés, de la propia sociedad.

Así pues, la Política y Estrategia están basadas en la consecución de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de interés identificados como claves, mediante la oportuna combinación de los recursos económicos, técnicos y humanos disponibles en cada momento, partiendo de la información disponible a través de diferentes medios.

### Estrategias clave de la organización y cómo utiliza el aprendizaje continuo y el *benchmarking* para orientar el desarrollo de la estrategia

En el periodo 2002-2007, la estrategia básica de APTA consistió en el crecimiento estable de las tres divisiones tradicionales (*aptavire*, *aptasafety* y *aptasei*), consiguiendo duplicar prácticamente la facturación entre los años 2001 y 2007. Para ello se procedió al refuerzo de los factores clave de éxito, a la captación de nuevos clientes en cada división y al desarrollo de nuevas líneas de actividad y gamas de producto.

En el Plan estratégico para el periodo 2008-2012, estas iniciativas estratégicas continuarán reforzándose para conseguir un aumento del peso de los servicios en nuestra cifra de negocio y en la distribución de las personas. Cada una de las tres divisiones anteriormente mencionadas, adoptará una alternativa estratégica básica diferente.

Además, tras el lanzamiento de las tres nuevas divisiones (*aptapost*, *aptaservice* y *aptashop*) en el último trimestre de 2008 y su puesta en marcha en 2009, la evolución estratégica hacia un mayor peso de los servicios en nuestro catálogo de propuestas de valor ganará peso en los próximos años, hasta equilibrar notablemente el peso de las actividades más ligadas a la industria tradicional.

La comparación con nuestros competidores y con otras organizaciones, especialmente con las de nuestro grupo empresarial y con aquellas que son líderes en nuestro entorno o sectores de operación, a través de las actividades y mecanismos descritos en apartados posteriores, nos ha permitido identificar áreas de mejora y mejorar nuestra posición competitiva, a pesar de estar inmersos en un entorno que ha sufrido drásticas y negativas modificaciones, que se han visto enormemente agudizadas tras el comienzo de la crisis económica global, con efectos muy negativos en el último trimestre de 2008 y en el año 2009.



**Procesos clave y cómo se decide la propiedad de los procesos**

El mapa de procesos de la organización ha sido consensuado, mediante un proceso metódico con reuniones periódicas, por un amplio equipo de personas, representativo de varios niveles organizativos: Directores, Jefes de División, Departamento, Sección y Técnicos, de manera que, tanto su definición como la asignación de propietarios, responden a un compromiso real de APTA.

Dentro del mapa de procesos en vigor, destacan como procesos clave los siguientes:

- Gestión de personas.
- Gestión estratégica.
- Gestión técnico-comercial y mercadotecnia.
- Gestión de pedidos.



## La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés

Uno de los puntos básicos de cada reflexión estratégica es la revisión de nuestros grupos de interés y, en particular, la selección de la información necesaria para establecer sus necesidades y expectativas.

En la siguiente tabla, se recogen de forma esquemática todos estos aspectos:

Grupos interés	Despliegue	Medios y canales	Procedimiento Líderes implicados	Frecuencia Mecanismo	Revisión y puesta al día Ej. Acciones mejora
Clientes	Todas las divisiones y todos los segmentos	Encuesta satisfacción	Encuesta elaborada por un equipo multidisciplinar y con la participación de un grupo focal de los clientes más relevantes	Anual	Revisión anual con introducción de mejoras en la encuesta y en los canales para llegar al cliente
	Todas las divisiones y todos los segmentos	"Cada líder es un comercial"	Comité Dirección	Reuniones periódicas	Desarrollo de alianzas exteriores para mejora de costes
	Todas las divisiones y todos los segmentos	"Cada líder es un comercial"	Responsables de ingeniería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones periódicas</li> <li>• Participación en nuevos desarrollos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación gama productos: APTAFIRE</li> <li>• Nuevos servicios: lavandería y mantenimiento ropa ignífuga</li> <li>• Soldadura por ultrasonidos</li> </ul>
			Jefes Dpto. producción	Comunicación semanal grado de avance pedidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío mercancía con Check-list</li> <li>• Modificación condiciones de embalaje</li> </ul>
			Jefes Sección producción	Comunicación diaria grado de avance pedidos	Adaptación unidades de embalaje a necesidades cliente
			Responsables de calidad	Procedimiento quejas y reclamaciones Solicitud mensual de incidencias de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación "Super-control" para puntos críticos.</li> <li>• Identificación y descripción de puntos críticos por referencia.</li> <li>• Adaptación del etiquetaje para mejor identificación por parte del cliente</li> </ul>
			Comité de Empresa	Visita Anual de todo el Comité a un cliente	
	Todos los segmentos	Estudio de indicadores	Partiendo del mapa de procesos, se han identificado aquellos indicadores que identifican el grado de efectividad de nuestros procesos clave y por tanto las necesidades y expectativas generadas	Según lo establecido en la ficha del indicador (diario, semanal, mensual...)	Revisión general anual coincidiendo con la revisión de la estrategia
	Todas las divisiones y segmentos	Convenciones de clientes	Reuniones informativas objetivos clientes / Visitas a Ferias y Reuniones de asociaciones patronales y sectoriales / Comparaciones con competidores	Anual	Revisión anual de la estrategia

Grupos interés	Despliegue	Medios y canales	Procedimiento Líderes implicados	Frecuencia Mecanismo	Revisión y puesta al día Ej. Acciones mejora
Proveedores	Proveedores clave	Establecimiento de alianzas	Reuniones periódicas/ informes de incidencias	Trimestral	Distintos tipos de revisión según el tipo de alianza: Evaluadas con proced. general para proveedores/ Evaluadas según plan de gestión específico/ Alianzas estratégicas.
	Todos los proveedores	Reuniones, visitas, ferias,...	Reuniones comerciales / Evaluación proveedores / Visitas a Ferias	Anual	Revisión anual de la estrategia
Accionistas	Accionista mayoritario	Asamblea general de padres	Reunión informativa sobre compañía	Semestral	Revisión anual de la estrategia
	2 Accionistas	Consejo de Administración	Reunión informativa sobre compañía / Sesión de identificación de necesidades y expectativas	Semestral	Revisión anual de la estrategia
	2 Accionistas	Reuniones sectoriales	Reuniones sobre aspectos concretos	Variada	Revisión anual de la estrategia
Empleados	Trabajad. directos	Programa "Comunicate"	Reunión breve al comienzo de cada jornada del jefe de sección con todo el personal a su cargo	Diaría	Revisión del registro generado
	100% trabajadores	Encuesta de clima	Encuesta con distintas formas de captar los datos adaptada a las distintas capacidades de las personas de la organización	Bianual	Evaluación de la tendencia en los resultados por áreas
	Trabajadores directos	Programa sugerencias	Revisión de las sugerencias presentadas para extraer las nec. y exp. derivadas	Anual	Revisión anual para introducir mecanismos de motivación a la participación
	Trabajadores indirectos	Reuniones mensuales seguimiento	Comunicación bidireccional con información de resultados mensuales y grado de avance de los objetivos estratégicos y retroalimentación de nec. y exp.	Mensual	Encuesta para detectar aquellos temas sobre los que desean opinar o ser informados
	Comité de Empresa	Reuniones con el Comité de empresa	Reuniones sobre diversos aspectos	Mensual / extraordinarias	Revisión anual de la estrategia
	Trabajadores indirectos	Reuniones evaluación del desempeño	Entrevista personal para identificar nec. y exp.	Anual	Revisión anual para introducir mejoras
	100% trabajadores	Actividades de ajuste personal y social	Recopilación informal de información	En cada actividad	Revisión anual de la estrategia
Sociedad	Todos los líderes	Ponencias, conferencias, cursos	Asistencia y participación activa	Variada	Revisión anual de la estrategia
	Todos los líderes	Participación en asociaciones	Asistencia y participación activa	Variada	Revisión anual de la estrategia
	Todos los líderes	Participación en comités institucionales	Asistencia y participación activa	Variada	Revisión anual de la estrategia
Prensa	Regional, nacional, internacional y especializada	Lectura y selección de noticias	Comunicación al Comité de Gestión	Diario	Revisión anual de la estrategia



Para la evaluación y revisión, además de los mecanismos concretos descritos en esta tabla, el Comité de Dirección junto con el comité de Gestión anualmente se reúne para revisar toda la información acumulada y contrastar la adecuación de nuestra política y estrategia a la evolución de las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

Como resultado de estas revisiones se han introducido modificaciones en nuestra estrategia y cambios organizativos, como por ejemplo:

- a) Modificación de los estatutos para incorporar personas con otras discapacidades (físicas o sensoriales): el objetivo fue ampliar la oferta de personal disponible y capacitar la plantilla con otras competencias de las que se carecía para afrontar nuevas actividades y mercados.
- b) Lanzamiento de las marcas aptafire® (prendas ignífugas para bomberos) y aptawork® (prendas de protección especiales): para atender a mercados con mayor valor añadido donde fuéramos más competitivos.
- c) Introducción del sistema de gestión por procesos: para permitir un gobierno más eficaz de la organización.
- d) Diversificación de actividades: se han buscado nuevos mercados con menos posibilidades de competencia de países con bajos costes salariales (servicios de externalización a medida de clientes locales).
- e) Lanzamiento de nuevas divisiones: aptapost®, aptaservice® y aptashop®, propuestas de valor novedosas y diferentes para el mercado regional.
- f) Sistema de retribución por incentivos: para permitir un mayor desarrollo salarial de aquellas personas con más capacidad. Actualmente está en implantación. Se ha partido de un proyecto piloto (Concurso de Productividad) para detectar posibles factores de resistencia al cambio.
- g) Establecimiento de alianzas con Centros Especiales de Empleo de otros países.

### La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas

La gestión y seguimiento de los resultados de los indicadores internos de rendimiento, se convierte en un elemento clave para orientar o corregir la política y estrategia. Cada indicador dispone de una ficha donde se describen todos los aspectos (propietario, procedimiento de elaboración y de presentación, frecuencia de seguimiento, objetivos, etc.). De acuerdo con lo establecido en esta ficha para cada indicador, las personas implicadas se reúnen para su revisión, seguimiento y puesta en marcha de las acciones de mejora necesarias. Independientemente de estos seguimientos, mensualmente el Comité de Dirección y el Comité de Gestión (integrado, entre otros miembros, por todos los propietarios de proceso) se reúnen para una evaluación, revisión y toma de acciones de mejora generales para todos los indicadores y para ver el grado de avance en la consecución de los objetivos estratégicos. En el siguiente cuadro se recoge la estructura básica de los mismos:

PROCESO	PROPIETARIO	DESCRIPCIÓN INDICADOR	PLAZO ALIMENTACIÓN	PLAZO REVISIÓN	OBJ. ESTRAT.							
					1	2	3	4	5	6	7	
Gestión de pedidos	DC	Facturación / Presupuesto	Diario	Diario								
		Margen por clientes	Mensual	Mensual								
		Índice de insolvencias	Mensual	Mensual								
		Nivel de servicio	Semanal	Semanal								
		Nivel de calidad en cliente	Mensual	Mensual								
	JDA	Nivel de existencias	Mensual	Mensual								
		Gastos extraordinarios de transporte	Mensual	Mensual								
		Obsolescencias	Semestral	Semestral								
		Pérdida desconocida	Semestral	Semestral								
		Grado de servicio interno	Diario	Mensual								
Grado de servicio de proveedores	Diario	Mensual										

PROCESO	PROPIETARIO	DESCRIPCIÓN INDICADOR	PLAZO ALIMENTACIÓN	PLAZO REVISIÓN	OBJ. ESTRAT.							
					1	2	3	4	5	6	7	
Gestión de pedidos	JDC (apatwire)/ JRVN (aptasafety)/ JDSI (aptasei)/DOP (NNAA)	Nivel calidad interno	Diario	Diario								
		Tiempo de respuesta a las reclamaciones	Diario	Mensual								
		Índices de Siniestralidad	Diario	Trimestral								
		Nivel de productividad	Diario	Diario								
		Costes no calidad	Diario	Mensual								
Gestión técnico comercial	DTQ	Grado de servicio en muestras / ofertas	Diario	Mensual								
		Nº mejoras industrialización /procesos	Diario	Mensual								
		Nº de ofertas solicitadas / adjudicadas	Diario	Mensual								
Administ. y finanzas	DF	Resultados de explotación / ventas	Semanal	Mensual								
		Resultados de explotación / presupuesto	Semanal	Mensual								
		B.A.I. / Ventas / activo total	Semanal	Mensual								
		Ratio de RRHH / Ventas / presupuesto	Quincenal	Mensual								
		BDI / Fondos propios	Mensual	Anual								
Gestión RRHH	DG	Índice de satisfacción de empleados	Bianual	Bianual								
		Índice de fidelidad del personal	Anual	Anual								
		Grado de cumplimiento plan formación	Anual	Anual								
		Actividades ajuste personal y social	Mensual	Trimestral								
		Índice de absentismo	Diario	Mensual								
		Nivel empleo generado discapacitados	Mensual	Trimestral								

En esta tabla se recogen únicamente los indicadores de los procesos clave junto con los resultados clave; todos los procesos (incluidos los de soporte) están afectados por las mediciones y actividades de análisis que soportan la política y estrategia.

Todo este proceso se revisa anualmente por el Comité de Dirección y por el Comité de Gestión. Fruto de estas revisiones, se han ido modificando los indicadores seleccionados encontrándonos en la actualidad en la tercera revisión. Igualmente, se han ido introduciendo revisiones en la sistemática de evaluación de los mismos. Así por ejemplo, en el año 2005 se establecieron reuniones mensuales de seguimiento o en el año 2007 se establecieron reuniones semanales de seguimiento de mejoras derivadas.

## DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

El proceso de planificación estratégica sigue una metodología estándar, estructurada a partir de las siguientes preguntas y actividades:



La Política y Estrategia se definió por primera vez, de manera formal, en 2002, con un horizonte trienal. Transcurrido este periodo, se revisó todo el proceso de formulación de la estrategia para definir el proceso tal y como se halla en estos momentos.

Los cambios incorporados en 2005 fueron, entre otros, el dotar de un mayor protagonismo al Comité de Gestión para lograr que los líderes se implicaran más directamente en la formulación de la Política y Estrategia. Igualmente, se revisó el proceso de despliegue de la misma.

A continuación se recoge el diagrama de flujo con el proceso básico de formulación de la Política y Estrategia:



En la actualidad, nos encontramos dentro de un nuevo periodo de planificación estratégica (2009-2012), con una vigencia que ha pasado de tres a cuatro años, incorporando como principal novedad la participación de expertos externos para validar nuestro proceso reflexivo y dar mayor protagonismo y formalidad al proceso de identificación de necesidades y expectativas de nuestros socios y empleados.

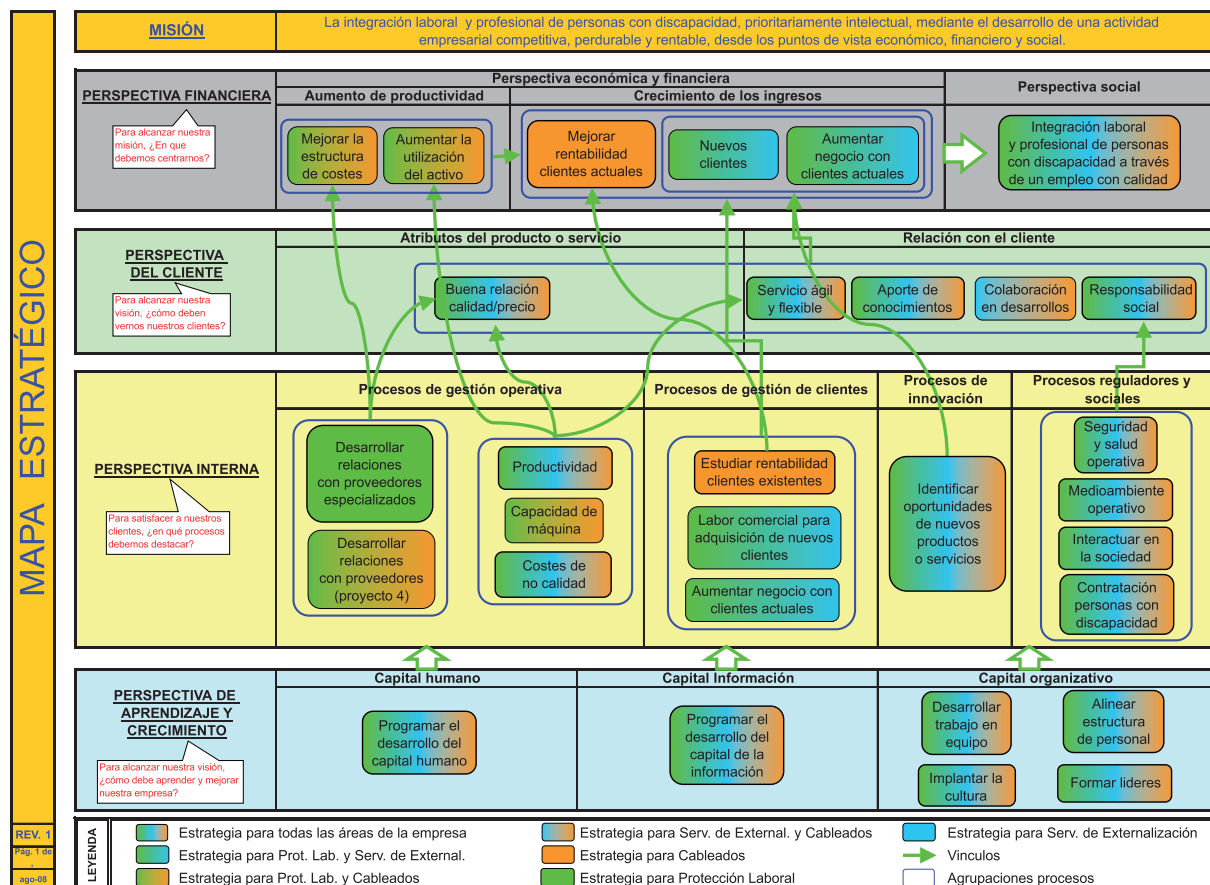
# 4

## COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

De acuerdo con el diagrama de flujo presentado en el apartado anterior, la Política y Estrategia se despliega a todos los niveles, transformándose en objetivos operativos, siguiendo el siguiente proceso:

1. **Objetivos estratégicos:** para concretar la Política y Estrategia, el Comité de Dirección –a partir de toda la información recopilada en los procesos relacionados–, y con la colaboración del comité de Gestión, elabora los objetivos estratégicos concretos a alcanzar, que sirven de punto de partida para el desarrollo del mapa estratégico.
2. **Mapa estratégico:** para el despliegue y comunicación de los objetivos estratégicos, se emplea el mapa estratégico (*balanced scorecard*), contemplando varias perspectivas:

Este mapa estratégico se despliega a través de mapas individuales adaptados a cada una de las seis divisiones de APTA.



3. *Mapa de procesos*: tomando como punto de partida lo anterior, se desarrolla el mapa de procesos. Se identifica para cada proceso su flujograma, las interrelaciones con otros procesos, los elementos de entrada y de salida, el propietario y sus responsabilidades, la asignación y tipo de seguimiento de indicadores, etc. Igualmente, a la luz de la Política y Estrategia se definen cuáles de los procesos serán Clave para el desarrollo de la misma.
4. *Objetivos operativos*: Para cada uno de los procesos se identifican los indicadores de rendimiento asociados y los objetivos operativos a conseguir. En esta labor participa directamente el propietario de proceso tratando de que sean siempre objetivos acordados y no impuestos para lograr una mayor implicación de los líderes. Por otro lado, se analiza con cada propietario de proceso su incidencia en el mapa estratégico y en la consecución de la Política y Estrategia.
5. *Despliegue de los objetivos operativos*: Para reforzar la cultura de la organización, se han establecido una serie de canales y medios de comunicación (recogidos en un cuadro de comunicación) para asegurar que los líderes comunican la Misión, Visión y Valores, Políticas y Estrategias, Planes, Objetivos y Metas a las personas de la organización. Este enfoque se concreta, entre otros, en los siguientes aspectos:
  - *Reunión mensual del Comité de Dirección con el Comité de Gestión*: Estos dos comités participan en el análisis del grado de cumplimiento de los objetivos operativos y de los estratégicos, para detectar necesidades de mejora en los procesos.
  - *Reunión mensual del Comité de Dirección con los Técnicos*: en esta reunión se da repaso a los resultados mensuales, grado de avance de los objetivos estratégicos, etc.
  - *Reunión mensual del Comité de Dirección con los Mandos* (hasta Jefes de sección): con idéntico contenido a la reunión anterior.
  - *“Comunicate”*: Se trata de reuniones diarias de cada Jefe de sección o Coordinador con las personas a su cargo para informarles de los resultados de calidad, seguridad, productividad... del día anterior y los objetivos a lograr a medio y largo plazo. Este sistema ha sido objeto de sucesivas revisiones para llegar en la actualidad a constituir un elemento de comunicación tanto ascendente como descendente fundamental. La dinámica de actuación está recogida en un procedimiento para asegurar que los líderes conocen toda la información relevante a comunicar. De igual modo, cada líder realiza un registro diario de la información comunicada con el objeto de ser supervisada por sus superiores y conseguir así asegurar que la información relevante se despliega a todos los niveles.
  - *Actividades de ajuste personal y social*: se trata de una serie de actividades socioculturales (visitas a museos, actividades deportivas, representaciones teatrales, excursiones, etc.) que se llevan a cabo, unas en horario laboral y otras extralaborales, con el fin de lograr una mayor integración de los trabajadores y reforzar la cultura y los valores de la compañía. Cada líder tiene entre sus objetivos personales la participación en estas actividades y es uno de los elementos a considerar en la evaluación del desempeño.

Cada uno de los indicadores desplegados es objeto de revisión. Independientemente de este seguimiento, anualmente el Comité de Dirección junto con el Comité de Gestión, realizan una revisión del rendimiento de los indicadores para el logro de la Política y Estrategia.

Este ciclo de revisión se cierra trienalmente, momento en el que se culmina el proceso con la redacción de una nueva Política y Estrategia.

