



Plan de Mejora de la Organización y la Gestión de Transportes A. Martín

Introducción

Un porcentaje elevado de las empresas que elaboran un **Plan de Mejora de la Organización y de los Procedimientos de Gestión** fracasan a la hora de implantarlo. ¿Cuál es la razón? Básicamente, la ausencia de una filosofía de gestión del cambio de la estructura organizativa y procedimientos de trabajo, así como la adaptación al medio en el cual se mueven nuestras organizaciones, cambios de modelos de negocio, tecnológicos y de relación con nuestros "stakeholder", clientes, acreedores, asesores, banca, etc.

El resultado: **no se cumplen los objetivos identificados**.

El reto

Transportes A. Martín, una de las primeras firmas del sector del transporte y distribución de productos químicos, es una organización madura. De hecho, lleva más de 85 años liderando el transporte por carretera de productos químicos, trasladando toda clase de productos químicos, ADR y no ADR, disponiendo de una flota de semiremolques cisterna de acero con distintas características y una flota de cisternas de aluminio para el transporte, distribución y reparto de carburantes.

Está acostumbrada a trabajar desde hace tiempo con la definición de objetivos mensuales y anuales, presupuestos, sistemas de información, etc. En resumen, a trabajar de forma racional y a gestionar activamente la implantación de su estrategia.

Aún considerando lo anterior, la elevada proactividad y motivación del Consejo de Administración y del Equipo de Dirección en seguir mejorando y progresando como organización exigía poner en marcha un cambio en la filosofía de gestión de la empresa para obtener, si cabe, mejores resultados.

La solución

Para llevar a cabo este cambio en la filosofía de gestión, Altair | Soluciones Reales propuso acometer un proyecto para el desarrollo e implantación de un **Plan de Mejora de la Organización y de los Procedimientos de Gestión**.

De esta forma, la organización en su conjunto podría mejorar considerablemente:

- En la definición y actualización del actual esquema organizativo del Área de Gestión.
- En la estandarización de los procesos en las áreas que conforman el esquema organizativo de la compañía.
- En la coordinación y unificación de las diferentes culturas de gestión entre los Centros de Gestión, lo que origina una reducción de los tiempos de gestión y eliminación de sobrecargas de trabajo.

La propuesta de acometer un Plan de Mejora de la Organización y de los Procedimientos de Gestión en Transportes A. Martín fue recibida con entusiasmo por parte del Consejo de Administración y del Equipo de Dirección porque, además de lo anterior, debe mejorar en última instancia sus resultados financieros y, por ende, el valor aportado a sus accionistas.

Método de trabajo

El primer paso fue llevar a cabo una charla sobre las virtudes del **Plan de Mejora de la Organización y de los Procedimientos de Gestión** a los miembros del Consejo de Administración y Equipo de Dirección de **Transportes A. Martín** con el fin de que todos los miembros implicados, es decir, el conjunto global de la organización, en este proyecto conocieran el significado, filosofía y terminología del Plan de Mejora, familiarizándose con conceptos tales como, arquitectura organizativa (organigrama), fun-

ciones y responsabilidades (fichas de puestos de trabajo), mapas de proceso (flujogramas), manuales de normas y procedimientos y planes de acción de las propuestas de mejora (qué tenemos que hacer y cómo debemos hacerlo para lograr los objetivos marcados).

Una vez concluida la charla de iniciación se realizaron una serie de talleres de trabajo por las áreas que conforman la estructura organizativa de Transportes A. Martín con el siguiente enfoque:

Diagnóstico Organizativo

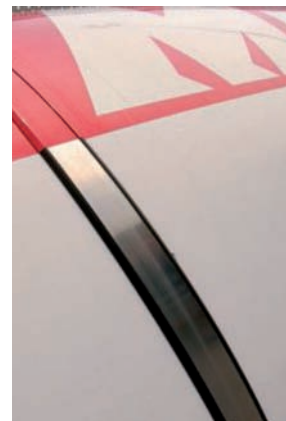
La revisión de la arquitectura organizativa pretende cubrir los siguientes "objetivos":

- Revisión del organigrama actual de las áreas e identificación de una posible arquitectura organizativa acorde con las estrategias de la empresa (organigrama futuro) y con los procesos que realmente se desarrollan.
- La arquitectura organizativa es la forma de repartir el trabajo/responsabilidad entre las diferentes personas que forman parte de una organización para conseguir un objetivo último. Es decir, cómo nos organizamos para lograr la excelencia en los procesos de gestión.

Definición de las Funciones y Responsabilidades

La revisión y nueva definición del Organigrama de Transportes A. Martín de la fase anterior nos permite la identificación de los puestos de trabajo en número y perfil, siendo el siguiente paso la Definición de las Funciones y Responsabilidades de los puestos de trabajo.

En concreto, se definen las fichas de cada puesto de trabajo donde se identifiquen, al menos, los siguientes factores:





“La propuesta de acometer un Plan de Mejora de la Organización y de los Procedimientos de Gestión en Transportes A. Martín fue muy bien acogida por el Consejo de Administración y el Equipo de Dirección porque debe mejorar sus resultados financieros y el valor aportado a sus accionistas”



- La misión y objetivos del mismo (es la expresión sintética de la razón de ser del puesto y de su contribución global a la organización).
- Su ubicación en el organigrama.
- Las responsabilidades básicas (representa las dimensiones principales del puesto).
- Las funciones (son el reflejo de como el puesto lleva a cabo su misión encomendada).
- Las relaciones intra e interdepartamentales.
- Los mecanismos de coordinación y supervisión.

Análisis de los Procesos (mapa de procesos)

En esta fase realizamos el análisis de los procesos, donde para cada uno de los procesos identificados es necesario describir de una forma sintética los principales aspectos de los mismos a través de los Mapas de Procesos de cada Área, que contienen los siguientes elementos básicos:

- Mapa de proceso (flujograma explicativo de las tareas a realizar en cada uno de los procesos).
- Objetivos del proceso.
- Descripción resumida de los procesos: inputs del proceso, información necesaria, tareas a realizar; outputs del proceso, responsables, supervisión, etc. y la interrelación de dichos procesos con el resto de áreas de la empresa.
- Identificación de propuestas de mejora (organizativas, del proceso y de las cargas de trabajo).

Manual de Normas y Procedimientos

En esta fase se desarrolla el Manual de Normas y Procedimientos básicos de las principales áreas funcionales identificadas en las fases anteriores.

El contenido de cada norma es el que mostramos a continuación:

- Mapa de Procesos.
- Objetivos de la Norma.
- Detalle de Procedimientos y Tareas.
- Responsables de la Norma.
- Controles Internos a Implantar.

- Plantillas de Trabajo.
- Anexos.

Tutorización de la Implantación

Esta fase de tutorización se lleva a cabo a través de reuniones con los responsables de área y con el personal afecto, bien de forma colectiva o individual, donde ayudamos a la organización a implantar de forma efectiva los nuevos procedimientos de trabajo que se han aprobado, a mejorar la coordinación de las distintas áreas, a promover una actitud cooperadora entre el personal y a poner en marcha el desarrollo de las nuevas funciones que se han descrito. En suma, a lograr que Transportes A. Martín se convierta en una organización de más alto rendimiento.

Nuestra intervención consiste en las siguientes acciones:

- Se ayuda a la organización a implantar la nueva arquitectura organizativa propuesta, comentando con el personal afectado los nuevos roles.
- Se revisarán y se aclararán aquellas funciones y responsabilidades asignadas y delimitadas en la fase de funciones y responsabilidades que hayan podido generar dificultades en su entendimiento por los propios empleados, comentando con el personal implicado el contenido de sus funciones y responsabilidades, coordinación de trabajo con otras áreas y departamentos, etc.; apoyando en la efectiva implantación de dichas funciones y responsabilidades.
- La implantación de los nuevos procedimientos se realiza mediante la puesta en común de los mapas de proceso y las normas, las tareas y los indicadores de procesos con los empleados afectos a los mismos.

Beneficios para Transportes A. Martín

En primer lugar, el aporte fundamental del proyecto es haber logrado que la organización se implique en un cambio en la filosofía de gestión del negocio necesario para me-

jorar el éxito en la consecución de los objetivos establecidos.

La implantación es primordial, ya que podríamos haber realizado un proyecto “perfecto” en las fases descritas anteriormente, pero si la Dirección de la Organización no es capaz de impulsar la implantación de todo lo elaborado, todo quedará en “papel mojado”. Lógicamente no está siendo el caso de Transportes A. Martín, donde el equipo directivo de la compañía se ha involucrado desde el inicio del proyecto, con la conciencia de que este tipo de trabajos no finalizan nunca, ya que se trata de mejorar continuamente y dónde constantemente se deben revisar las fases anteriormente descritas.

Pero además, podemos citar todos estos beneficios, entre otros:

- Identificar una arquitectura organizativa eficaz y eficiente de acuerdo con las estrategias de la empresa.
- Reducción y eliminación de tareas repetidas, así como funciones duplicadas que afectan a la organización que puede llegar a ser a veces hasta contradictorias.
- Evitar el solapamiento o desarrollo de funciones similares por parte del personal directivo o mandos intermedios de la organización que dificulta operar con eficacia.
- Eliminar procesos que no generan ningún valor añadido, al no estar definidos conforme a las estrategias, estructura y objetivos de la organización.
- Eliminar o controlar las divergencias entre la información de gestión y la información contable.

Por último, agradecer a todo el Consejo de Administración y Equipo de Dirección de **Transportes A. Martín** su confianza en Altair | Soluciones Reales para colaborar en este proyecto y su entusiasmo y dedicación en los talleres de trabajo realizados y en reuniones internas. Gracias por todo el esfuerzo realizado.

Jesús Palacios Gómez
Socio-Director del Área de Finanzas y Control de Gestión
jpalacios@altair-consultores.com