



PERSONAS Y GESTIÓN  
- GESTIÓN DE RUTINA -

# CONECTAR PYMES



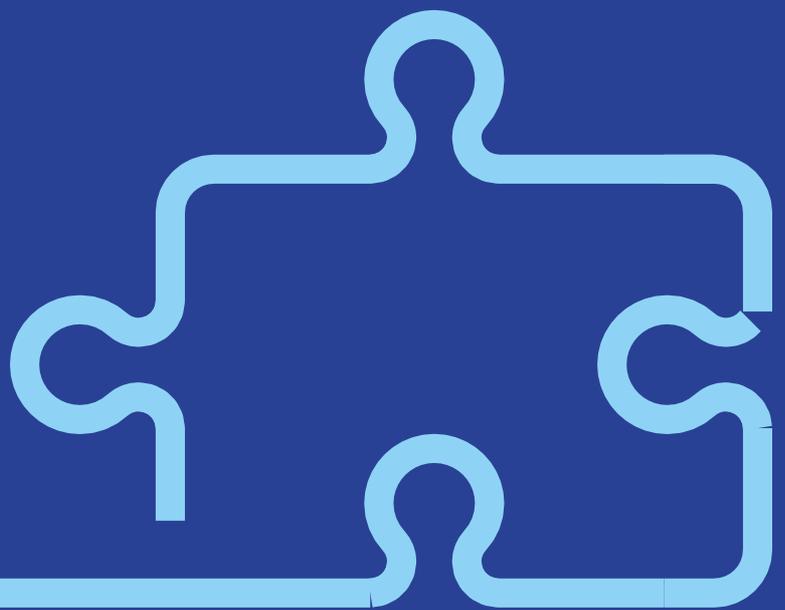
Un programa de  
Cervecería y Maltería Quilmes  
para fortalecer toda la cadena de valor



# Optimizar el tiempo es trabajar a favor de la productividad

Usted descubrirá en este toolkit:

- ¿Por qué controlar la rutina de su empresa?
- ¿Cómo controlar los procesos?
- ¿Es necesario hacer reuniones de rutina?



# La rutina de su negocio habla mucho sobre él



Por definición, rutina significa hábito. Sí, su rutina, sea personal o dentro de su empresa, se repite todos los días. Pero está equivocado quien piensa que la rutina es siempre igual, aburrida, que no acepta cambios.

De hecho, la rutina de su negocio puede ser inspiradora y hasta innovadora. Eso dependerá de cómo la controla y, además, de cómo las personas se organizan dentro de esa gestión. Y de eso Cervecería y Maltería Quilmes entiende, porque isomos especialistas en gente! ;)



**CONSEJO:** Vicente Falconi, uno de los más importantes consultores de gestión de la región, dice que controlar la rutina es optimizar el tiempo de las personas, reducir errores y alcanzar más resultados.



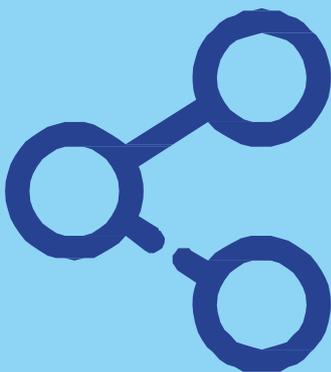
## ¿Por qué controlar la rutina de la empresa?

Puede parecer un dicho, pero la estrategia más adecuada en este momento es "empezar por el principio". Como emprendedor, usted sabe muy bien lo que es trabajar diariamente para hacer que una idea funcione. Eso es una rutina. Lo que merece atención es cómo se realiza ese trabajo, en cuánto tiempo y cuáles son los resultados obtenidos. Todo para reducir errores y obtener resultados mucho mejores.

Empiece pensando si todas las personas que forman parte de su emprendimiento conocen bien sus funciones específicas, que deben ser ejecutadas diaria o periódicamente. Considerando eso, es más fácil trabajar con la idea de que cada uno hace su parte, y todos trabajan juntos en pos de los objetivos del grupo.



## Compartir

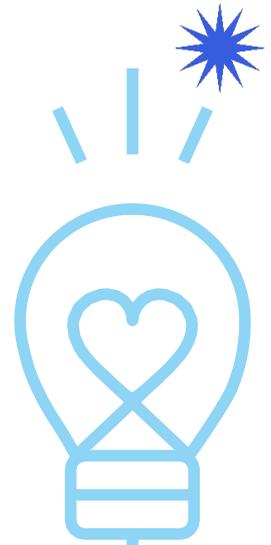


Actualmente, parte de nuestra rutina es compartir. En la vida, en las redes sociales, en las amistades. ¿Y por qué no en la rutina laboral?

Así como el conocimiento debe ser compartido, las responsabilidades también. Cuando cada empleado sabe qué hacer, no solamente optimiza el tiempo, sino que la productividad crece de modo sorprendente. Producir más y mejor es mejorar la entrega, es tener gente trabajando con orgullo, es ofrecer una experiencia única para los clientes.

**¿Acaso esta no es una excelente cultura para difundir?**

# Conocer



Un equipo solamente comparte conocimientos y buenos resultados cuando conoce la empresa por entero. La gestión de la rutina tiene mucho que ver con que sus colaboradores estén motivados. De hecho, si todo funciona bien todos los días, es porque las personas trabajan de la mejor forma posible. Y eso no quiere decir que no haya problemas para solucionar, procesos para corregir o misiones que deban ser abandonadas: todo forma parte de la rutina, y el control eficiente permitirá que, si algo no funciona, esto se revierta.

Una rutina está formada por viejos y nuevos hábitos, que son incorporados a medida que las demandas surgen. Pero muchas veces, algunos hábitos pueden ser eliminados porque, en vez de optimizar, pasan a dificultar la rutina o dejan de tener sentido. Si no hay proceso de gestión, los hábitos innecesarios pasan desapercibidos y pueden perjudicar toda la planificación estratégica que ya se está poniendo en práctica.

## No es bueno echar todo a perder. Por eso, ¡es hora de actuar!

### Analice



Haga una pausa para evaluar los procesos diarios, las actividades ejecutadas y, principalmente, los impactos globales y los resultados. ¿Se realiza todo buscando alcanzar los objetivos?

### Decida



Abandonar una idea no quiere decir que se falló; por el contrario, quiere decir que se identificó un error, se reconoció que necesita ser retirado de la rutina, y se decidió continuar trabajando de una forma diferente. A veces, perder es necesario para ganar. (Ese es un buen lema para su rutina, ¿no es cierto?).

### Estandarice



Mucha gente cree que un estándar es algo negativo, pero estandarizar es hacer funcionar, de modo organizado, actividades que componen una rutina objetiva. ¿Cuál es la mejor forma de estandarizar? ¡Conocer, conocer y conocer!

# ¿Cómo controlar procesos?



Acabamos de hablar sobre estandarización (¿quedó claro que es positiva?), y esa es la respuesta para el "¿cómo?" dentro de la gestión de la rutina. Aquí en Cervecería y Maltería Quilmes, la estandarización tiene una estrecha relación con la calidad, y no va a ser diferente en su empresa.

Para estandarizar, la receta es simple:

**Agrupe lo que funciona y descarte lo que no funciona**

(Si necesita repetir un proceso para confirmar si funciona o no, no hay problema. Eso hará que el equipo aprenda más con los errores en la práctica, corrigiendo, probando y fallando de nuevo hasta conseguir el objetivo.)



Nosotros tenemos un ejemplo real de cómo probar y errar conduce al ajuste cuando se trata de emprendimientos. ¿Alguna vez escuchó nombrar a Santos Dumont?

## Enamorado del vuelo,

Santos Dumont fue un emprendedor nato en una época donde el concepto de emprendimiento ni siquiera existía. Él **decidió seguir su sueño de levantar vuelo, y para eso salió de su zona de confort.** Estudió, viajó en globo, se desafió para llegar a distancias mayores, mejoró prototipos viejos para abrirse a nuevos horizontes. En resumen:



Creó

Probó

Falló

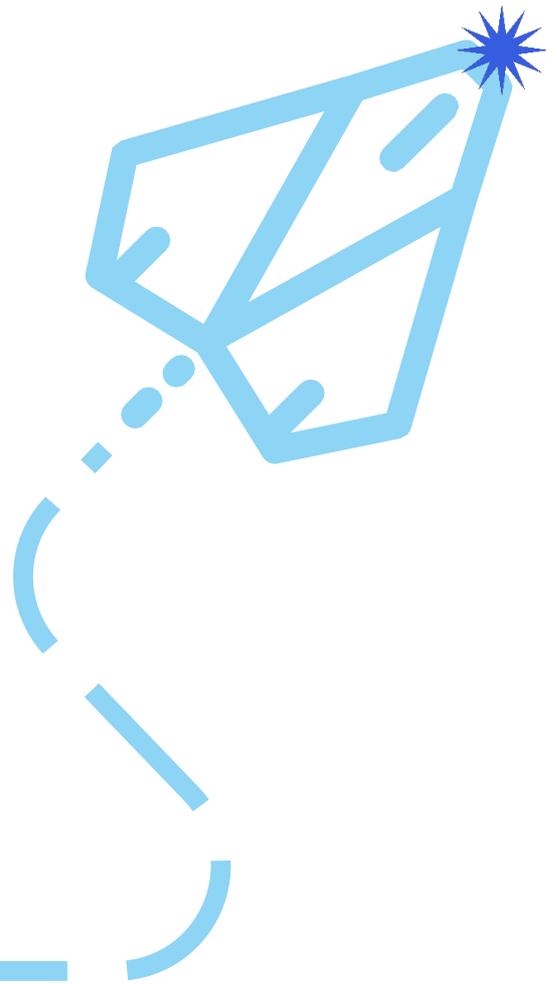
Corrigió

Probó de nuevo

Aprendió

Corrigió

**Cambió la historia**

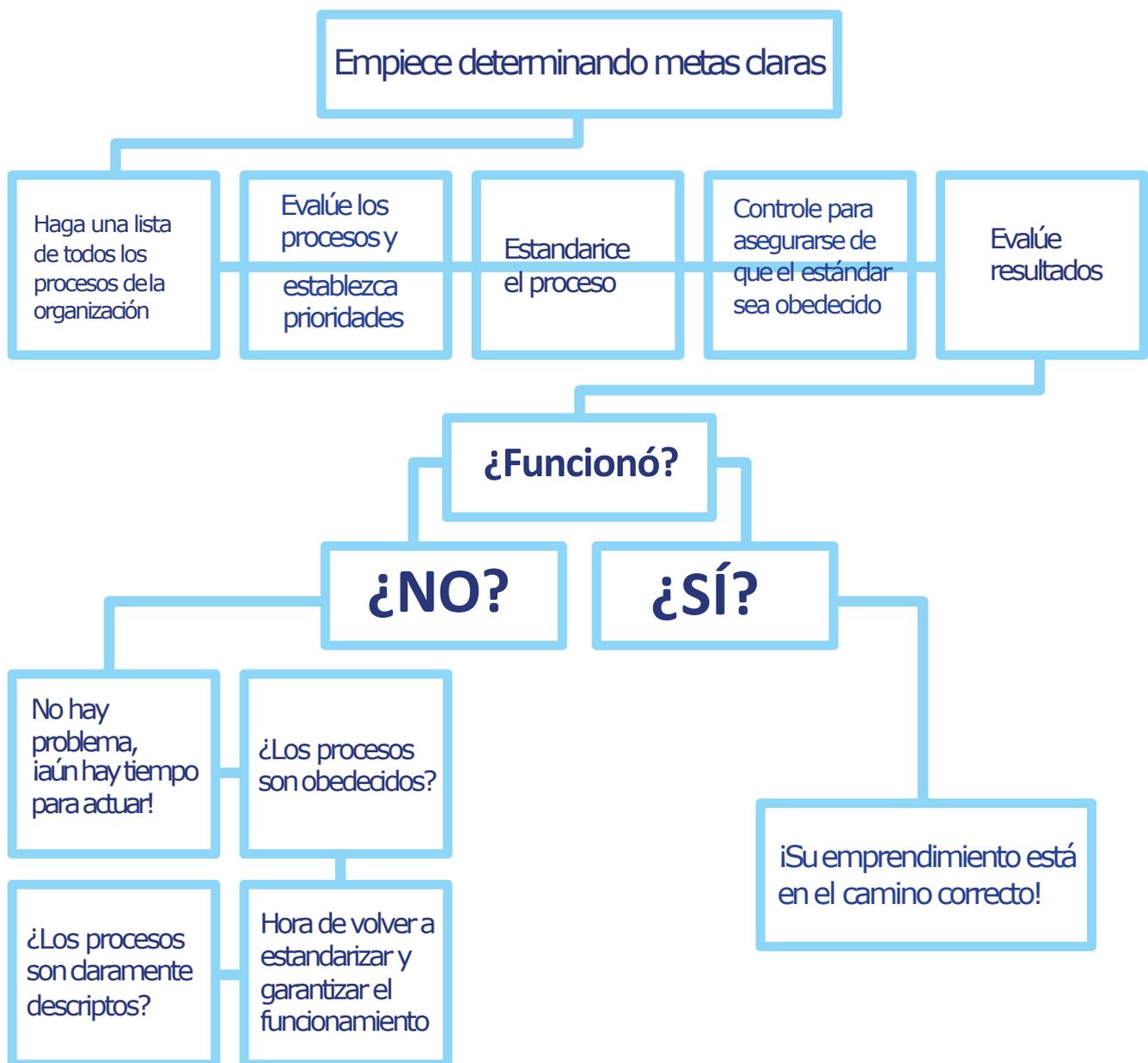




# Con el aprendizaje, la estandarización sucede

Sabiendo la importancia de crear y controlar estándares en la rutina de su negocio, llegó la hora de hacer el mapa que conducirá su gestión a resultados de calidad. Las desviaciones pueden aparecer por el camino, y no se preocupe si eso sucede. Sólo que estas serán mucho menores si su empresa sigue de cerca las actividades diarias y los procesos (Cervecería y Maltería Quilmes entiende los procesos como procesos en sí, y también como productos aquí en nuestro día a día. Si lo desea, puede adoptar esa terminología).

Tenemos un esquema práctico para empezar a organizar la estandarización de los procesos:





Después de crear su estándar, elabore un plan de acción efectivo –como aprendió con nosotros en la clase 2–, con etapas y plazos tangibles. Una sugerencia interesante es dividir etapas que sean más extensas para garantizar que los responsables no se pierdan en el camino de la ejecución, considerando siempre los pasos macro del esquema que acabamos de trazar.

Detallaremos un poco más cada uno de los pasos de la estandarización y, al final, compartiremos con usted un modelo de plan de acción.

### ➔ ***Empiece determinando metas claras***

Esta etapa debe ser directa y concisa. Puede empezar pensando cuándo quiere que todos los procesos estén estandarizados y, a partir de eso, elaborar un cronograma reverso para llegar a metas posibles. Este cronograma es una forma racional de tener las metas cumplidas porque hace que su equipo tenga noción del tiempo disponible hasta el plazo final.



**CONSEJO:** Dividir sus metas en fases de acuerdo con las prioridades hace que todos se mantengan enfocados en lo que realmente es importante.

### ➔ ***Haga una lista de todos los procesos de la organización***

En la rutina de una empresa todo tiene un proceso específico. Y cada proceso está formado por tareas y acciones que necesitan ser organizadas en el orden exacto en que deben ser realizadas. La ayuda de los profesionales responsables por la operacionalización de cada sector es fundamental. Por ejemplo, si el proceso es la compra de materiales, es necesario incluir las tareas a continuación: actualizar la lista de materiales que faltan, hacer cotizaciones con diferentes proveedores, hacer el pedido, enviar la factura al sector de finanzas, distribuir lo que fue comprado, etc. Cuando usted organiza todo esto de cerca, no hay errores.



## Evalúe los procesos y establezca prioridades

No es posible hacer todo de una sola vez, y eso no es lo más indicado para cualquier emprendedor que quiere hacer que su negocio despegue. Las prioridades orientan la gestión de la rutina, lo que no quiere decir que sean inmutables. Si algo debe hacerse primero pero aún no se sabe cómo, pase a la próxima prioridad. Haciendo esa evaluación, conseguirá desglosar cada tarea, describiéndola detalladamente.

Continuando con el ejemplo anterior, la tarea de actualizar la lista de materiales necesarios pasa por el envío de la planilla por correo electrónico para saber qué necesitan los departamentos, por la verificación de dudas e inconsistencias y por el cierre de la lista antes de pasar a la compra.

### Para evaluar bien

- Discuta procesos
- Comparta ideas
- Describa tareas
- Determine prioridades
- Comparta soluciones



**CONSEJO:** En Cervecería y Maltería Quilmes, nosotros empezamos por los procesos más críticos, que tienen más influencia sobre el resultado final. Y nada mejor que quien opera el proceso en el día a día para saber por dónde empezar y cómo mejorar la dinámica.

## Estandarice el proceso

Si sus procesos fueron optimizados, es hora de estandarizar –es bueno recordar que solamente estandarizamos lo que funciona bien. Si todavía hay cosas para mejorar, eso debe ser realizado antes de estandarizar. Es esencial también dejar registrada la fecha de la estandarización para ayudar en el monitoreo, junto con el proceso, la tarea y las descripciones. El próximo paso es la creación de indicadores (¿recuerda la clase 2?), que son datos determinantes para cumplir la tarea. Ahora, cree un manual de proceso, con tareas y descripciones detalladas, y compártalo con su equipo.



**CONSEJO:** Un proceso estandarizado puede ser una planilla, un vídeo, una secuencia de imágenes. No hay reglas: lo ideal es que funcione dentro de la rutina de su empresa.

## **Controle para asegurarse de que el estándar sea obedecido**

Los procesos fueron estandarizados, pero si el estándar definido no es obedecido, el trabajo puede haber sido en vano. En Cervecería y Maltería Quilmes, sabemos que las personas son resistentes a los cambios, y esta estandarización es un cambio en la rutina de todos. Sin embargo, con liderazgo, educación y capacitación, es posible hacer todo bien.

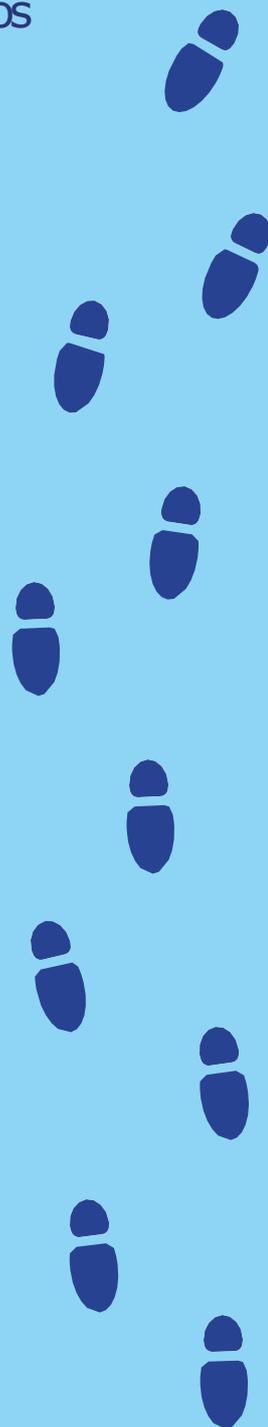
Para hacer que un nuevo estándar tenga resultados sorprendentes, aquí tenemos un paso a paso:

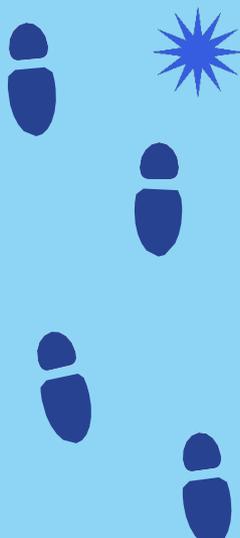
**01** Estudie el estándar elegido, investigue estándares que funcionaron y comparta conocimientos con su equipo

**02** Acompañe de cerca a los colaboradores cuando vayan a obedecer el estándar que esté implantando, ejecútelos junto con ellos, enséñeles si es necesario, y aprenda también

**03** Defina o verifique los roles y responsabilidades del equipo de acuerdo con las metas y los indicadores

**04** Pida feedback y muéstrese abierto a escuchar los errores que ocurrieron en el proceso; esté listo para solucionarlos





**05**

Agradezca a quien le comunique alguna anomalía en el estándar, y elogie a quien obedece la nueva estandarización

**06**

Sugiera la creación de listas de verificación para la estandarización: para cada actividad ejecutada, aprobación para que el equipo continúe



## EVALÚE RESULTADOS



El monitoreo es esencial para que la estandarización realmente suceda y pase a formar parte de su rutina. Sin dudas pueden ocurrir errores, pero al mismo tiempo las causas pueden ser detectadas y corregidas.

Cuando el estándar es obedecido y no funciona, hay que revisar, pero también darle tiempo para que sea implantado por completo. Yaunque su equipo aún no esté totalmente acostumbrado a los nuevos estándares, ellos reconocerán que los estándares sirven para optimizar el tiempo y la productividad. ¡Tenga confianza!



**CONSEJO:** Elabore un tablero de seguimiento de la estandarización con indicadores, colóquelo donde todos puedan acompañarlo y muéstrole al equipo cómo están llegando a las metas.

# Modelo de plan de acción



Después de pasar por todas las etapas de la estandarización, puede elaborar un plan de acción detallado, conciso e infalible. Aquí, un ejemplo de base:

PLAN DE ACCIÓN PARA ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS		
Meta: Estandarizar todos los procesos de la organización en un período máximo de 18 meses		
Indicador: 100% de los procesos estandarizados en xx/xx/xxxx		
Etapas	Acción	Indicadores para seguimiento
MAPEO	<ul style="list-style-type: none"><li>Enseñar a los coordinadores del área a mapear los procesos de sus áreas.</li><li>Mapear todos los procesos de la organización en 3 meses.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>25% de los procesos de todas las áreas mapeados hasta xx/xx</li><li>50% de los procesos de todas las áreas mapeados hasta xx/xx</li><li>100% de los procesos de todas las áreas mapeados hasta xx/xx</li></ul>
ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>Hacer reuniones semanales con los equipos para describir y analizar, en 4 meses, todos los procesos mapeados.</li><li>Priorizar, en un plazo máximo de 5 meses, todos los procesos mapeados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Procesos del área A descritos y evaluados hasta xx/xx</li><li>Procesos del área B descritos y evaluados hasta xx/xx</li><li>Procesos del área C descritos y evaluados hasta xx/xx</li><li>Lista de procesos prioritarios hasta xx/xx</li><li>Lista de procesos prioritarios hasta xx/xx</li></ul>
ESTANDARIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>Estandarizar, en un plazo máximo de 7 meses, todos los procesos prioritarios.</li><li>Estandarizar, en un plazo máximo de 12 meses, todos los procesos de la organización.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>100% de los procesos de prioridad estandarizados hasta xx/xx</li><li>100% de los procesos estandarizados hasta xx/xx</li></ul>
IMPLANTACIÓN DE LOS ESTÁNDARES	<ul style="list-style-type: none"><li>Entrenar, en un plazo máximo de 14 meses, a todos los empleados para que entiendan y obedezcan el estándar de los procesos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>100% de los empleados involucrados con procesos prioritarios entrenados hasta xx/xx</li><li>100% de los empleados entrenados hasta xx/xx</li></ul>
EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>Evaluar, por dos meses, la aplicación de los estándares para verificar eventuales fallas.</li><li>Hacer ajustes, si es necesario, en hasta 18 meses.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>100% de la estandarización implementada y funcionando</li></ul>

# ¿Es necesario hacer reuniones de rutina?

Toda gestión de la rutina comienza con la estandarización de los procesos, pero ¿cómo es posible seguir los estándares sin reunirse con los responsables de acompañar lo que es realizado y ver posibles problemas y resultados?

La idea es hacer  
**Reuniones**

rápidas

prácticas

objetivas

Tome la metodología **Cervecería y Maltería Quilmes** como inspiración: reuniones que nos mantienen en el camino correcto

Aquí tenemos:

**Reuniones** de planificación semanal – RPS

Para discutir asuntos rutinarios, como la alineación del equipo, el seguimiento de los procesos, las metas de las áreas y el desarrollo de nuevas acciones.

**Reuniones** de planificación mensual - RPM

Para tratar de asuntos estratégicos, como nuevas rutas para seguir, y el seguimiento de las metas organizativas.



# Elabore su reunión semanal

Público: gestores de las áreas

- Analice el mapeo de los procesos
- Discuta indicadores
- Busque soluciones colectivamente
- Revise los plazos y las tareas
- Acompañe resultados individuales



## Organice su tiempo

- 1- Cree una planilla para cada proyecto
- 2 - Haga una lista de acciones
- 3 - Indique responsables
- 4 - Determine plazos
- 5 - Cree una lista de verificación con el estado de las tareas



# Elabore su reunión mensual

Público: gestores de las áreas con sus equipos

- Cree una agenda con prioridades
- Reserve un tiempo para cada artículo
- Hable sobre las metas
- Discuta la planificación
- Revise errores
- Identifique los factores de impacto
- Analice los resultados primarios



## Construya su informe

- 1- Lo que fue planeado = pasado
- 2- Lo que fue ejecutado = presente
- 3- Los resultados = presente
- 4- Puntos problemáticos = presente
- 5- Plan para solucionar los problemas = futuro



# Transforme la gestión de rutina en gestión del conocimiento

Cuando usted y su equipo tienen la rutina bajo control, el intercambio de conocimiento se hace todos los días, desde el principio hasta el final de la rutina de trabajo. Una empresa está formada por personas que se enorgullecen de formar parte de un proyecto que tiene todo para ser un éxito. Y son esas personas las que logran que el emprendimiento alcance un vuelo cada vez más alto.

Como emprendedor, administre la rutina e incentive la gestión del conocimiento: este pasa de uno a otro, deja de ser personal y pasa a ser organizativo. Descubra una herramienta donde todos sus colaboradores puedan almacenar contenidos, decisiones, proyectos, experiencias e incluso errores (en realidad, aprendizajes). Así, todo el mundo tiene acceso a lo más valioso que tienen: la experiencia de ser los mejores especialistas en lo que hacen. ¡Y eso merece ser compartido!



**CONSEJO:** Use Google Drive, una herramienta práctica, fácil y gratuita para dejar cualquier contenido accesible para cualquier persona. Su sitio web también puede tener un área exclusiva con acceso restringido para empleados.



Desde arriba,  
junto con todos  
los que partidparon  
de su idea, sólo verá

# evolución

