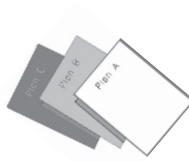


## Capítulo 18



# La Planeación Maestra

Un plan maestro es sencillamente una declaración escrita que comunica las suposiciones de un grupo con respecto a la dirección que deben tomar, su organización y sus recursos.

El mayor beneficio de un plan maestro es el de proveer un grupo unificado de planes para todos los niveles de liderazgo al interior de su organización; en otras palabras, le permite a todos tocar los instrumentos siguiendo la misma partitura. Un plan maestro provee:

- Un plan común del cual forma parte todo el equipo.
- Un fundamento sólido para la creación y el buen desarrollo del ambiente de trabajo.
- Un fundamento común para una clara toma de decisiones.
- Un contexto básico para la solución de problemas.
- Un marco de comunicación que todo el grupo de trabajo puede utilizar como referencia para contarle a quienes no son miembros del equipo cuál es la identidad de este.
- Un modelo de planeación que permite un rápido crecimiento sin “destruir” la organización.

Una compañía y organización que no cuente con un plan maestro probablemente padecerá los siguientes síntomas:

- Una comunicación ambigua.
- Frustración y tensión que surgen de las diferentes suposiciones con respecto a quién es el responsable de las cosas,

quién rinde cuentas a quién, qué recursos hay para los distintos proyectos y cosas por el estilo.

- Decisiones lentas.
- Recursos y energía desperdiciados.
- Fondos insuficientes.
- Pobre calidad en sus servicios.
- Ambigüedad con respecto al futuro.
- Preparación inadecuada para el futuro.

Desarrollar un plan maestro significa tener en mente por lo menos las siguientes diez preguntas:

### **¿A quién estamos tratando de servirle y qué necesidades vamos a suplir? (Mercado).**

¿Cuál es su mercado y sus necesidades? Si no existe una necesidad que se deba satisfacer, no hay razón para existir.

### **¿Contamos con las personas correctas en la dirección para cumplir nuestras metas? (Liderazgo).**

Usted puede tener un plan maravilloso para suplir una inmensa necesidad pero sin el liderazgo correcto, es poco probable que haga cumplir ese plan.

### **¿De qué personas necesitamos consejo para poder tener éxito? (Asesoría).**

Sus asesores pueden ser una junta directiva, un consejo directivo, un comité de consultores externos. ¿Cuáles son las personas de experiencia a las cuales necesita tener acceso su organización para producir un buen plan y tener éxito?

## **¿Exactamente qué es lo que vamos a hacer a corto, mediano y largo plazo? (Dirección).**

Una vez que ha identificado su mercado, necesidades, y cuenta con un buen equipo de liderazgo y buena asesoría, el siguiente paso es decidir qué dirección va a tomar.

Después de tener un Norte claro, ya sabe a dónde se dirige su compañía u organización. Ahora puede definir lo siguiente:

## **¿Quién es responsable por las diferentes funciones? ¿Y quién debe rendir cuentas a quién? (Organización).**

¿Cuenta con el personal apropiado en las funciones correctas? (Vea el capítulo veintisiete sobre el tema de la contratación para obtener ayuda en esta área).

## **¿Qué gastos e ingresos proyectamos? (Flujo de efectivo).**

¿Cuánto costarán los proyectos? ¿Tiene la capacidad para costearlos?

Una vez cuenta con el liderazgo, la dirección, la organización y el capital de trabajo, tiene por lo menos el ochenta por ciento de lo que debe administrar de manera efectiva. Ahora es posible concentrarse en lo siguiente:

## **¿Vamos por el camino correcto? (Informes).**

En este paso aparecen los seis interrogantes que todo miembro del equipo debería poder responder con toda claridad. (Vea el capítulo veintiocho sobre el tema de los informes).

## **¿Cómo podemos comunicarles a las personas de manera efectiva lo que estamos haciendo? (Comunicación).**

Esto implica tanto comunicación interna como externa.

## ¿Estamos produciendo la calidad esperada y exigida? (Evaluación).

Evalúe a las personas, los programas y la organización en general.

Y por último,

## ¿Cómo podemos seguir mejorando en los aspectos críticos de este producto o servicio? (Refinamiento).

Un plan maestro usualmente se elabora con el esfuerzo de todo el equipo. De hecho, la planeación maestra es un *proceso* que ayuda a desarrollar el espíritu del equipo de trabajo.

Las mejores oportunidades para crear un plan maestro son los momentos en los que empieza algo nuevo, cuando está atravesando cambios importantes, cuando el anterior plan ya tiene mucho tiempo de haberse elaborado o cuando no existe ninguno.

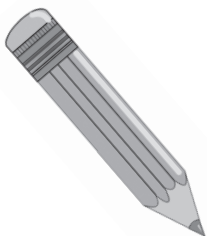
La planeación maestra no es una tarea que se deba realizar sólo una vez cada cinco o diez años, sino un proceso en el que se debe trabajar de manera continua.

**21 Entonces tus oídos oirán a tus espaldas palabra que diga: *Este es el camino, andad por él; y no echéis a la mano derecha, ni tampoco torzáis a la mano izquierda.***

**Isaías 30:21**

## GUIA DE ESTUDIO CAPITULO 18

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



**Lea Isaías 30:21**

**Recuerde**

Diríjase a este capítulo cuando necesite las preguntas claves para el proceso de planeación maestra.

◆ ¿A quién estamos tratando de servirle y qué necesidades vamos a suplir? (Mercado). \_\_\_\_\_

---

---

---

◆ ¿Contamos con las personas correctas en la dirección para cumplir nuestras metas? (Liderazgo). \_\_\_\_\_

---

---

---

◆ ¿De qué personas necesitamos consejo para poder tener éxito? (Asesoría). \_\_\_\_\_

---

---

---

◆ ¿Exactamente qué es lo que vamos a hacer a corto, mediano y largo plazo? (Dirección). \_\_\_\_\_

---

---

---

◆ ¿Quién es responsable por las diferentes funciones? ¿Y quién debe rendir cuentas a quién? (Organización).

---

---

◆ ¿Qué gasto e ingreso proyectamos? (Flujo de efectivo).

---

---

---

◆ ¿Vamos por el camino correcto? (Informes).

---

---

◆ ¿Cómo podemos comunicarles a las personas de manera efectiva lo que estamos haciendo? (Comunicación).

---

---

---

◆ ¿Estamos produciendo la calidad esperada y exigida? (Evaluación).

---

---

---

◆ ¿Cómo podemos seguir mejorando en los aspectos críticos de este producto o servicio? (Refinamiento).

---

---

---

**El proceso de planeación maestra unificará a su equipo, aclarará su dirección, la toma de decisiones y también incrementará su confianza como líder.**