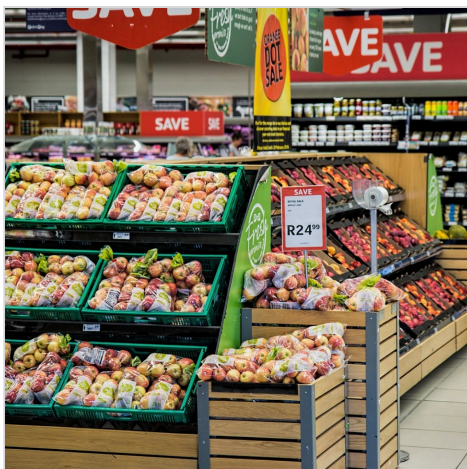


## L U M B R E



# Ritmo de dirección: junta semanal, número mensual, plan anual

**Materia:** Administración y dirección

06/10/2026

## Antes de empezar

La diferencia entre una empresa que avanza y una que se mueve es el ritmo: junta operativa semanal con datos en la mano, revisión de números mensual con el tablero mínimo, y planeación anual con objetivos claros. Este objeto te da el calendario de gestión de la PyME: qué reuniones, con qué insumos, con qué duración y con qué evidencia de cierre, sin convertirte en el prisionero de tu propia agenda.

### QUÉ APRENDERÁS

- Montar el calendario de gestión con agenda fija, insumos previos y registro de acuerdos que se revisan la siguiente semana.

## El reloj de la empresa: tres pulsos que no se

## pueden saltar



*La profesionalización no es un organigrama bonito: es un calendario que se cumple.*

Verónica dirige una distribuidora de insumos químicos en el Bajío: 22 empleados, tres rutas de reparto, un almacén con 280 SKUs. «Yo hablo con todos todos los días», dice. Pero cuando le pides su plan del trimestre, no lo tiene escrito. Cuando le preguntas si todos saben la prioridad de la semana, responde: «Pues se los digo». El resultado es una empresa que se mueve mucho y avanza poco: **no tiene ritmo**.

La rutina de gestión es el reloj de la empresa. Sin ella, todo es reactivo, todo se negocia en el pasillo, y la información que el directivo necesita para decidir llega

tarde, incompleta o distorsionada. Con ella, las personas saben qué se espera de ellas, cuándo y con qué evidencia.

### Los tres pulsos del calendario

**Semanal** (45 min, mismo día-hora): junta operativa con datos de la semana, blockers y compromisos de cada responsable. **Mensual** (90 min): revisión de cifras del tablero mínimo vs. plan, ajuste de prioridades, un tema profundo.

**Anual** (media jornada, cada octubre): plan del año siguiente con presupuesto, objetivos y calendario de hitos. Si solo tienes uno, empieza por el semanal.

La **junta semanal** funciona con tres reglas inviolables: (1) la mismo día-hora cada semana —el martes a las 8 es más fuerte que «cuando se pueda»—, (2) los insumos llegan antes de la junta (un WhatsApp con tres cifras, no una presentación en PowerPoint), (3) se cierra con acuerdos escritos: quién hace qué, para cuándo, y la siguiente junta abre leyéndolos. 45 minutos bastan si se cumplen estas tres reglas; sin ellas, tres horas no alcanzan.

La **revisión mensual** sube la apuesta: las cinco cifras del tablero mínimo (ventas, margen, gasto fijo, efectivo, cartera vencida) se comparan contra lo planeado. Aquí no se busca castigar: se busca **detectar la desviación y corregirla antes de que se vuelva crisis**. Y se reserva un tema profundo del trimestre para que la junta no se convierta en «ver números y separarse».

#### *El calendario mínimo de gestión*

| Pulso             | Duración      | Participantes                       | Producto de salida                        |
|-------------------|---------------|-------------------------------------|-------------------------------------------|
| Semanal operativa | 45 min        | Dueño/directivo + jefes de área     | Acuerdos: quién, qué, cuándo              |
| Mensual números   | 90 min        | Dueño/socios + contralor + director | Tablero actualizado + un ajuste táctico   |
| Anual planeación  | Media jornada | Socios + directivo + jefes clave    | Plan con presupuesto, hitos y prioridades |

El error más caro es **saltarse la junta** cuando «estamos a full con producción». La junta no es el premio por estar tranquilos: es la herramienta para no estar a full. Si cancelas la junta semanal dos veces seguidas, tu equipo lee «esto no importa», y el calendario muere de muerte natural.

El segundo error es **no escribir los acuerdos**. «Hablamos de todo» sin hoja de salida genera el efecto espejismo: todos sienten que avanzaron, nadie sabe qué hacer el lunes. El registro es simple: una hoja compartida o un correo con tres columnas —

acuerdo, responsable, fecha— y la junta siguiente abre leyéndolas. Lo que no se revisa la semana siguiente, no fue un acuerdo: fue una plática.

### 1. Asigna cada actividad al pulso del calendario al que pertenece:

#### Elementos:

- Revisar blockers de entregas y asignar responsable
- Comparar ventas reales vs. presupuesto del mes
- Definir el objetivo de facturación del próximo año
- Verificar que los acuerdos del martes pasado se cumplieron
- Detectar tendencia de gasto fijo de tres meses y ajustar

|         |       |
|---------|-------|
| Semanal | . . . |
| Mensual | . . . |
| Anual   | . . . |

### 2. Un dueño cancela la junta operativa del martes porque «estamos en semana de cierre y no puedo perder 45 minutos». La consecuencia más probable a mediano plazo es:

- ☐ Mejor productividad porque no hay interrupciones
- ☐ Pérdida del hábito: el equipo lee que la junta no importa, los acuerdos se diluyen y la próxima semana habrá más desorden, no menos
- ☐ Neutral: una junta no hace diferencia
- ☐ Los empleados se alegrarán y trabajarán más concentrados

### 3. «Una junta semanal larga (dos horas) que cubre todos los temas vale más que una de 45 minutos con insumos previos.»

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

*La agenda de tu semana dice cuánta empresa tienes; la agenda que cumples dice cuánta dirección.*

— Lumbre · Empresa

**4. Revisa tus últimas dos semanas: ¿tuviste una junta fija con tu equipo con fecha, insumos y acuerdos escritos? Si no, escribe la agenda para la junta de esta semana: día-hora, tres cifras que deben llegar antes, tema único que vas a resolver, y tres columnas de acuerdo-responsable-fecha. Mándala por WhatsApp a los convocados hoy, no el martes.**

El primer paso es el calendario. Si no cabe en tu semana, el problema no es la junta: es tu inventario de decisiones (objeto 1 de este curso).

---

---

---

---

## Para dominar este tema

### Lo esencial que debes saber

- Sin ritmo, todo es pasillo: el calendario de gestión profesionaliza la conversación.
- Tres pulsos: semanal (operar), mensual (medir), anual (decidir rumbo).
- Regla de hierro: mismo día-hora, insumos antes, acuerdos escritos con dueño y fecha.
- La junta no se cancela en semana intensa: se cancela dos veces y muere.
- Sin registro de acuerdos, la junta es una plática grupal.
- El pulso mensual conecta lo operativo con el tablero mínimo del módulo 4.

### Preguntas clave del tema

1. ¿Qué pulso tengo y cuál me falta?
2. ¿Los insumos llegan antes de la junta o la junta consume 30 minutos en «a ver, cuéntame»?
3. ¿Mis acuerdos se revisan la siguiente semana o se archivan?
4. ¿Qué pasaría si cancelo la junta dos meses seguidos?
5. ¿Cuándo fue la última vez que me senté a planear el trimestre?

### Lo que debes poder hacer

- Montar un calendario de gestión con tres pulsos y fecha fija por pulso.
- Definir insumos mínimos y agenda de la junta semanal.
- Cerrar la junta con registro escrito de tres columnas: acuerdo-responsable-fecha.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN  
LUMBRE

## 5. Chequeo: el ritmo de la empresa



**Siguiente:** *Las cinco cifras que le dicen la verdad de tu PyME* — la junta mensual necesita un tablero: ventas, margen bruto, gasto fijo, efectivo disponible y cartera vencida. Con esas cinco cifras y sus alarmas, el calendario cobra sentido real.

## Referencia curricular

**Materia:**

Administración y dirección

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://lumbre.lat/object/emp-adm-c02-m03-0a01>

Material educativo generado desde Lumbre · [lumbre.lat](https://lumbre.lat)