

## **SUGERENCIAS PRÁCTICAS PARA LA ELABORACION DE UN SISTEMA DE OBJETIVOS, POLÍTICAS Y PLANES DE ACCION (SOP)<sup>1</sup>**

### **INTRODUCCION**

El contenido esencial del trabajo de la alta dirección de empresas consiste en gobernar la empresa de negocios y conducirla hacia una situación futura deseable, mejor en términos relativos a la situación actual.<sup>(2)</sup> La naturaleza de este trabajo es fundamentalmente política y requiere la conjunción de dos tareas distintas que se yuxtaponen en su desempeño: el pensamiento y la acción.

Pensar y tomar la decisión de hacia dónde quiero llevar es una tarea compleja. Resulta casi inconcebible que la persona o personas que ocupan la alta dirección de una empresa, no hayan pensado en qué desean hacer con la misma. Sí es más frecuente que, aunque se aborde esta tarea, se haga de una manera esporádica y desordenada, sin abordar todos los aspectos que parece necesario determinar para conseguir que esas ideas o pensamientos se conviertan en actos.

Con el fin de que la elección de futuro deseable sea más susceptible de convertirse en realidad, es conveniente que la alta dirección formule un sistema de objetivos y políticas (SOP), que supone un conjunto ordenado de objetivos, políticas y programas de acción que, partiendo de lo que es la empresa hoy, muestra lo que deberá ser en un mañana concreto.

El propósito de esta nota técnica no es desvelar el contenido y la esencia de un SOP. Este asunto queda abordado en la nota titulada “La Elección del futuro de la Empresa: El Sistema de Objetivos, Políticas y Planes de Acción (SOP)<sup>(3)</sup>”, cuya lectura se recomienda de forma previa a la de este documento.

---

<sup>1</sup> Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España.

Preparada por el Profesor Manuel González-Toruño Conejo, con fecha Octubre 1996.

Copyright © 1996. Instituto Internacional San Telmo.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.  
Revisada en mayo 2010.

<sup>(2)</sup> Ver VALERO, A. y LUCAS, J.L., Política de Empresa: El gobierno de la empresa de negocios. Editorial EUNSA.

<sup>(3)</sup> González-Toruño, Manuel. DGIN-47: La elección del futuro de la empresa: El Sistema de Objetivos, Políticas Planes de acción (SOP)

La presente nota parte de la experiencia del autor al tratar con empresarios y directivos que, convencidos de la bondad y utilidad práctica de formular un SOP, se encuentran con diversas dificultades para ello. Se trata pues de un conjunto de sugerencias prácticas nacidas de observar las dificultades o errores más comunes, con el propósito de que los mismos no frenen el sano impulso de abordar la elección de futuro de una manera ordenada, sistemática y más susceptible de convertirla en realidad.

## **I. DIAGNÓSTICO PREVIO A LA ELABORACIÓN DE UN S.O.P.**

A la hora de elegir el futuro, es conveniente conocer en profundidad la realidad de la que se parte. Esto no implica que se vaya a seguir haciendo más o menos lo mismo; es posible que se decida hacer una elección de futuro rupturista. Pero en cualquier caso, resulta absolutamente conveniente realizar un diagnóstico previo de la situación.

El modelo que se utilice para proceder a ese análisis y posterior diagnóstico puede ser cualquiera que a cada uno particularmente le sirva para generar y ordenar ideas; por ejemplo, analizar las distintas áreas funcionales de la empresa. No obstante, se recomienda utilizar el esquema de Indicadores de Política de Empresa ya que contemplan la empresa en su globalidad, tanto desde un punto de vista interno en el que debo determinar fortalezas de la empresa, debilidades y querencias personales de la alta dirección, como en relación a su entorno para lo cual es importante descubrir oportunidades, peligros y ser conscientes de las responsabilidades sociales. También el modelo de Proceso de Negocio<sup>(4)</sup>, pues ayuda a reflexionar sobre operaciones de negocio, que es el motor que da vida a la empresa y sobre el que se nos deben ocurrir objetivos concretos de mejora.

A veces pensamos que, después de tantos años, conocemos perfectamente nuestra empresa o unidad de negocio y nos lanzamos a elaborar un Sistema de Objetivos, Políticas y Programas de Acción sin haber realizado previamente un diagnóstico explícito. Es impresionante la gran cantidad de cosas que uno conoce de su sector, su empresa y su negocio; pero “pintar este cuadro” en un papel y contemplarlo ayuda a ver muchos aspectos y matices que nos habían pasado por alto con anterioridad. Merece pues la pena hacerlo por escrito, aunque sólo sea por la disciplina y orden mental que esto requiere. Se nos puede abrir un mundo que debe reflejarse inmediatamente en objetivos concretos para aprovechar tal punto fuerte, disminuir un determinado peligro, fortalecer aquel punto débil, o incorporar una nueva operación de negocio, por citar algunos ejemplos. Estos objetivos se desplegarán posteriormente en las correspondientes políticas y programas de acción, no ya en la fase de diagnóstico, sino en la de elección de futuro que abordamos a continuación.

---

<sup>(4)</sup> DGN-351 El Proceso de Negocio: un modelo de pensamiento útil.

## II. OBJETIVOS

Como regla general, podemos decir que a la hora de fijar objetivos, éstos deben ser difíciles y alcanzables. Evidentemente, lo que cada uno de nosotros entendamos por éstos dos términos tiene una gran carga subjetiva, pero no olvidemos que la acción política -y la dirección de empresas lo es-, tiene un alto componente subjetivo.

Además, dependiendo del momento, la alta dirección pondrá más énfasis en el aspecto de dificultad o en el de realismo, teniendo en cuenta tanto sus propias preferencias personales como el saber que la gente que dirige va a responder mejor ante un gran reto o van en cambio a desinflarse pensando que aquello es imposible de conseguir.

A continuación se exponen algunos de los errores más comunes a la hora de fijar los objetivos que forman parte de un SOP.

### 1.- Falta de concreción en los objetivos:

Los objetivos deben ser lo más concretos posible, pues de otra manera se corre el riesgo de que se queden en meras formulaciones genéricas de un deseo, en lugar de una situación específica a alcanzar.

Imaginemos, por ejemplo, que la alta dirección de una empresa identifica como punto débil de la misma el alto número de impagados, que en ese momento asciende al 8% de la facturación. Con el propósito de mejorar este aspecto se impone el siguiente objetivo: "Disminuir el porcentaje de impagados". Supongamos que al cabo de 2 años esa empresa tiene un porcentaje del 7% de impagados. ¿Ha alcanzado su objetivo? Tendemos a pensar que sí, pues efectivamente la situación es mejor que la anterior, pero ¿debemos sentirnos satisfechos? ¿Se ha mejorado en la cuantía y en el plazo de tiempo apropiados? Es difícil contestar a estas preguntas.

También podría haberlo formulado de la siguiente manera:

"Disminuir el actual 8% de impagados a un 5% en el plazo del próximo año. A partir del año 3 y siguientes este porcentaje debe ser siempre inferior al 2%"

La segunda manera de formular el objetivo tiene las siguientes ventajas:

- a) Se visualiza inmediatamente el objetivo a alcanzar, y es mucho más evidente el esfuerzo que va requerir y los programas de acción que tendremos que llevar a cabo para su consecución, tales como recursos humanos que aplicar a las tareas, etc.
- b) Fija un horizonte temporal, lo cual nos ayuda a concretar los planes de acción en el tiempo, además de ayudarnos a ver aún mejor el esfuerzo que va a requerir.