

LA ELECCIÓN DEL FUTURO DE LA EMPRESA: EL SISTEMA DE OBJETIVOS, POLÍTICAS Y PLANES DE ACCIÓN (SOP)¹

¿POR QUÉ ELEGIR FUTURO?

Antes de contestarnos esta pregunta deberíamos preguntarnos qué es el futuro. Podemos afirmar que el futuro es lo que en el tiempo, “está por venir”. Pero en esa espera de lo que ha de venir, la actitud de la persona puede ser **pasiva**, - lo podríamos ilustrar con un pensamiento del tipo “lo que ha de ser, será”- o por el contrario **activa**. Una manera de plasmar esta otra forma de concebir el futuro es un pensamiento del escritor argentino y premio Cervantes, Jorge Luis Borges: “**El futuro no es lo que va a pasar, sino lo que vamos a construir**”. En la misma línea, Gary Hamel, autor norteamericano de libros de gestión empresarial dice: “**El futuro no es algo que te ocurre; es algo que tú creas**”.

Es evidente que no todo depende de los deseos y las acciones de uno mismo. Pero el pensamiento de las personas que gobiernan, ya sea empresas mercantiles, instituciones, o países, ha de estar mucho más próximo a pensar que el futuro depende en gran medida de lo que elegimos hacer, así como del trabajo y medios que ponemos para convertir esa elección en una realidad.

EL FUTURO EN LA EMPRESA

Los empresarios y directivos combinan en sus acciones el trabajo del día a día, con una proyección del mismo a largo plazo. Hay que conseguir los resultados de hoy, pero lo habitual en el ser humano es tener una visión de largo plazo, unos deseos de qué es lo que le gustaría llegar a ser en un periodo de tiempo, que dotan de sentido las acciones diarias.

Es poco probable que alguien que dirige una empresa no tenga, como mínimo, una ligera idea, un sueño, o quizás incluso todo un plan, sobre lo que espera que esa

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el Profesor Manuel González-Toruño Conejo del Instituto Internacional San Telmo.

Copyright © Marzo, 2009. Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

empresa sea en el plazo de tres años, cinco años, o en algún futuro más o menos alejado. Esa visión da sentido al trabajo de corto plazo.

Cuestión distinta es que la elección de futuro puede ser explicitada y comunicada a otras personas, o quedar en cambio restringida al pensamiento del máximo dirigente.

Un paso más se da cuando los planes de futuro, además de ser explícitos, se han formalizado, es decir, plasmado con orden en algún documento.

Como síntesis podemos decir que:

1. La elección de futuro de la empresa por parte del directivo puede **existir** (lo habitual) o **no existir** (mucho más raro).
2. Cuando existe, puede ser **explícita** y por tanto comunicada a otras personas, o **no explícita** y quedar en la mente del dirigente.
3. Cuando existe y es **explícita**, ésta puede a su vez serlo en dos formas:
 - a. De un modo **no formalizado** (transmisión oral de una serie de ideas o principios básicos)
 - b. De un modo **formalizado** (normalmente, por escrito)

LA ELECCIÓN DE FUTURO FORMALIZADA: EL SISTEMA DE OBJETIVOS, POLÍTICAS Y PLANES DE ACCIÓN (SOP), COMO UNA MANERA CONCRETA DE ELEGIRLO

En una primera aproximación podemos decir que **el SOP es un conjunto de objetivos, políticas y planes de acción que, partiendo de lo que es la empresa hoy, diseñan lo que se quiere que ésta llegue a ser en un plazo de tiempo determinado.**

Aunque inicialmente hemos utilizado la palabra “conjunto”, con mayor precisión, debemos concebir el SOP como un “sistema” (término que aparece en su denominación) ya que no se trata simplemente de una serie de ideas, objetivos y acciones. Estas ideas tienen que formar un todo que sea coherente, interrelacionado y completo.

El cuerpo humano nos puede servir para ilustrar la idea de sistema: hay un buen número de órganos cada uno con unas funciones específicas, pero forman parte de un todo que en condiciones normales funciona de forma coordinada. O como nos indica el diccionario: *“Un sistema es un conjunto de partes independientes, que funcionalmente diferenciadas y ordenadas entre sí, contribuyen a determinado objeto”.*

¿Cuál será ese “objeto” en el SOP? Pues el de constituirse en una guía de acción que ayude a la Alta Dirección de la empresa y al resto de personas que trabajan en ella a elegir un futuro concreto y mejor para la misma, además de ser una herramienta que haga más probable que el futuro elegido se convierta en realidad.

Antes de continuar profundizando en la idea de SOP queremos hacer mención de un término más extendido, que a veces cumple funciones similares a éste: el llamado “Plan Estratégico”.

La desventaja de este último término es que, quizás por el mismo éxito en su aceptación, con el tiempo ha llegado a desvirtuarse y banalizarse. Cuando alguien dice que su empresa “tiene un plan estratégico”, a veces ese plan se parecerá a la definición que dimos más arriba de lo que es un SOP. Pero otras veces encontramos que no significa más que un conjunto de ideas imprecisas, faltas de concreción y que dejan de cubrir partes esenciales de la empresa. Incluso en muchos casos responde a una especie de moda: el empresario o el político, no pueden permitirse que su empresa o su ciudad carezca de “un plan estratégico” y sin más, se ponen a ello, a veces alejándose de participar activamente en la elaboración del mismo (incomprensible cuando queremos hacer un SOP o un verdadero Plan) y encargándolo a terceras personas como quien encarga que le hagan un plan de comunicación.

Con esto no queremos minusvalorar el término, sino solamente prevenir al directivo para que cuando se enfrente a un documento llamado “Plan Estratégico”, analice con rigor qué es lo que hay detrás de este nombre.

LOS ELEMENTOS DEL SOP

El futuro elegido debe intentar mejorar la situación actual. Al directivo le pagan para que intente llevar la empresa que gobierna a una situación **mejor**: más fuerte, más rentable, también más justa. Otra característica importante al formular ese futuro es que debe ser **concreto**, no unas vagas formulaciones de deseo de lo que se pretende.

Más específicamente, cada uno de los elementos del SOP representa una función:

- LOS OBJETIVOS, determinan qué es lo que se pretende conseguir.
- LAS POLÍTICAS, son criterios que de alguna manera orientan y también limitan los planes de acción que a continuación diseñaremos para conseguir esos objetivos.
- LOS PLANES DE ACCIÓN: Describen las actividades necesarias para conseguir los objetivos. Deben determinar plazos de realización, los medios humanos y económicos necesarios, y qué persona o personas serán responsables de cada uno de ellos.
- El SOP también debe contemplar una FILOSOFÍA o PRINCIPIOS PERMANENTES, que de alguna manera informan y dan sentido al conjunto de objetivos, políticas y planes de acción, aportando criterios claros cuando surjan dudas importantes en la actuación.

Finalmente, podemos decir que las OPERACIONES son la materia prima o los ladrillos con los que se construye un SOP. Operaciones son asuntos que se desean trabajar, que