



Universidad de Navarra

# *Occasional Paper*

---

OP nº 05/15

Julio, 2005

LOS PRESUPUESTOS: ¿HERRAMIENTA CRUCIAL DE DIRECCION  
O REQUISITO BUROCRATICO INUTIL?

Josep M. Rosanas\*

---

\* Profesor de Contabilidad y Control, IESE

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

**IESE Business School – Universidad de Navarra**

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2005 IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

## **LOS PRESUPUESTOS: ¿HERRAMIENTA CRUCIAL DE DIRECCION O REQUISITO BUROCRATICO INUTIL?**

### **Resumen**

De unos años a esta parte se dan a la vez dos circunstancias con respecto a los presupuestos que son, si no contradictorias, por lo menos paradójicas. Por una parte, a los presupuestos les caen críticas de todas partes. Por otra parte, las empresas de unas ciertas dimensiones (y no digamos ya el sector público) siguen usando los sistemas presupuestarios como siempre ha sido, aunque quizá con alguna evolución significativa. Una segunda paradoja está en que lo que todos estos artículos sugieren que habría que hacer, coincide en un porcentaje importante con las ideas que han sido propuestas tradicionalmente como finalidades básicas de los presupuestos.

Esta breve nota trata de poner estas cuestiones en su contexto, mostrando cómo los presupuestos siguen siendo hoy tan necesarios como lo han sido siempre, pero respondiendo a sus finalidades originales y no como requisito burocrático complejo; a la vez que deben complementarse (también, como siempre) con otras herramientas y procesos.

**Palabras clave:** Presupuestos, indicadores, metas y objetivos, aprendizaje organizativo.

## LOS PRESUPUESTOS: ¿HERRAMIENTA CRUCIAL DE DIRECCION O REQUISITO BUROCRATICO INUTIL?

### Introducción

De unos años a esta parte se dan a la vez dos circunstancias con respecto a los presupuestos que son, si no contradictorias, por lo menos paradójicas. Por una parte, a los presupuestos les caen críticas de todas partes. En la prensa semanal, un célebre artículo de la revista *Fortune* hace un tiempo lo expresaba así en su titular: «Por qué los presupuestos son malos para la empresa»<sup>1</sup>. Más recientemente, Michael Jensen, conocido profesor de la Harvard Business School, ha titulado un artículo propio «El proceso presupuestario está roto: vamos a arreglarlo»<sup>2</sup>. Hope y Fraser han acuñado y publicado la frase *beyond budgeting* («más allá de los presupuestos»), con la que tratan de convencernos de que los presupuestos deben ser eliminados para ser sustituidos por otro tipo de prácticas<sup>3</sup>. Robert Howell cree que hay que poner el proceso presupuestario de cabeza para abajo<sup>4</sup>.

Por otra parte, las empresas de unas ciertas dimensiones (y no digamos ya el sector público) siguen usando los sistemas presupuestarios como siempre ha sido, aunque quizá con alguna evolución significativa. Si algunas empresas concretas (pocas, a decir verdad) han predicado en alguna ocasión que habían prescindido de los presupuestos, una observación detallada de sus prácticas reales muestra como todo lo más han suprimido alguna parte (normalmente pequeña) de los mismos, han prescindido de alguna de las finalidades para las que estaban siendo usados o han simplificado los procedimientos. Por ejemplo, han prescindido del presupuesto de ingresos como método de evaluación de directivos; o han dejado de usarlos para “apretarles las tuercas” a los mandos intermedios; o han prescindido de ciertos niveles de detalle, lo cual puede estar más cerca de las verdaderas finalidades de los presupuestos “de siempre” que la aplicación de ellos que se hacía hasta el momento del cambio.

Porque se da una segunda paradoja: lo que todos estos artículos sugieren que habría que hacer, coincide en un porcentaje importante con las ideas que han sido propuestas tradicionalmente como finalidades básicas de los presupuestos, por ejemplo, en un artículo clásico de Dunbar de hace casi medio siglo<sup>5</sup>. En general, la crítica que se les hace hoy es la de que incentivan de manera incorrecta, acusación que se encuentra en los cuatro artículos

---

<sup>1</sup> Stewart, T. (1990), «Why Budgets are Bad for Business», *Fortune*, 4 de junio, págs. 179-190.

<sup>2</sup> Jensen, M. (2001), «Corporate Budgeting is Broken. Let's Fix It», *Harvard Business Review*, 79, 10, págs. 95-101.

<sup>3</sup> Hope, J. y R. Fraser (2003), «New Ways of Setting Rewards: The Beyond Budgeting Model», *California Management Review*, 45, 2, invierno.

<sup>4</sup> Howell, R. (2004), «Turn Your Budgeting Process Upside Down», *Harvard Business Review*, 82, 7, julio-agosto, págs. 22-23.

<sup>5</sup> Véase, por ejemplo, Dunbar, R. (1971), «Budgeting for Control», *Administrative Science Quarterly*, 16, 1, págs. 88-96.

anteriormente citados, pero de manera especial en el segundo. Pero también se argumenta que se contradicen con los planes a largo plazo (Howell), que restan flexibilidad y dan rigidez a la toma de decisiones (Stewart), o que refuerzan el modelo de “mando y control” (Hope y Fraser). Resulta incluso curioso que lo que siempre se ha argumentado que hay que hacer con los presupuestos sea exactamente lo contrario a lo que sugieren estos autores que ocurre en la realidad. El artículo ya citado de Dunbar es especialmente significativo al respecto: propone la participación de los empleados, propone la coherencia con los planes a largo plazo como principal objetivo de los presupuestos, propone flexibilidad, etc.

El ser humano parece en ocasiones condenado a hacer lo contrario de lo que cree que hay que hacer. Las reacciones viscerales o primitivas, o basadas en modelos simplistas de la realidad, se imponen con frecuencia a las reacciones más reposadas, más basadas en hechos, más orientadas al largo plazo, y más teniendo en cuenta la verdadera naturaleza de las personas y de las cosas. Chris Argyris, profesor de la Harvard Business School, ha argumentado con frecuencia que las personas tenemos una teoría que adoptamos intelectualmente o nos “casamos con ella” (*espoused theory*), pero también tenemos otra teoría que realmente usamos cuando nos sentimos apurados, agobiados o nos encontramos en situaciones embarazosas<sup>6</sup>. Si la teoría adoptada tiene que ver, por ejemplo, con el convencimiento de que es buena la delegación de poder o el *empowerment*, aunque estemos convencidos de que ésta es la teoría correcta, en situaciones embarazosas o agobiantes podemos lanzarla por la borda para comportarnos como el perfecto autócrata centralizador. En el caso de los presupuestos, “nos casamos” con la idea de que éstos deben servir para promover el interés a largo plazo de la empresa, que no deben usarse como camisa de fuerza, que deben ser flexibles, etc.; pero cuando nos damos cuenta de que se quedan cortos de nuestras expectativas, apretamos las clavijas a los subordinados, los usamos de manera rígida y tratamos como sea de conseguir las metas a corto plazo que se expresan en los presupuestos.

Quizá sea por ello que hay quien ha sugerido recientemente que en lugar de presupuestos deberían llamarse “planificación del beneficio”, o, en una expresión más del día, “planes de creación de valor” (que sería prácticamente equivalente, excepto desde un punto de vista semántico)<sup>7</sup>. La idea no es precisamente nueva, puesto que en ediciones antiguas de libros de texto sobradamente conocidos<sup>8</sup> ya se dice que en algunas empresas se les llama exactamente así (planificación del beneficio) precisamente para intentar superar los males expresados en el párrafo anterior. Pero, por supuesto, no por antigua es menos válida. En cualquier caso, su antigüedad pone precisamente de manifiesto una de las verdaderas finalidades del presupuesto, a veces deformada por la práctica.

## Finalidades y utilidades de los presupuestos

Acabamos de decir que en ocasiones la mala práctica desplaza a los buenos usos. Es precisamente por ello que quisiéramos a continuación repasar cuáles son las buenas ideas, las finalidades “de siempre” de los presupuestos. En el camino, iremos sugiriendo medidas para usarlos bien, y terminaremos con un pequeño inventario de problemas y los remedios correspondientes.

---

<sup>6</sup> Véase, por ejemplo, Argyris, C. (1990), «The Dilemma of Implementing Controls: The Case of Managerial Accounting», *Accounting, Organizations and Society*, 16, 6, págs. 503-511.

<sup>7</sup> Es una de las cosas que propone Howell, por ejemplo, en el artículo citado.

<sup>8</sup> Véase, por ejemplo, Horngren C. (1972), «Cost Accounting», 3ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs.

### ***Adelantarse a los acontecimientos: la planificación del beneficio***

Quizá la idea más corriente (y correcta) que todos tenemos con respecto a los presupuestos, siempre que estén propiamente elaborados y sean adecuadamente usados, es la de que con ellos nos adelantamos a los acontecimientos y evitamos las sorpresas desagradables. Es esencialmente ése el significado de la frase “planificación del beneficio”. Efectivamente, si hacia la mitad del año, pongamos por caso, un directivo no tiene una idea suficientemente clara (por supuesto, con las incertidumbres habituales) de cuál será el beneficio al final del ejercicio de seguir “todo igual”, este directivo se está comportando de manera irresponsable. Puede encontrarse entonces con que, cuando llegue el final, cuando ya no puede reaccionar, se produce la desagradable sorpresa de que el beneficio está bastante por debajo de lo que podría realmente estar (o de lo que debería estar), o incluso que es negativo cuando nadie lo esperaba.

Casi siempre, de haberse sabido antes, había algo que se podía hacer para mejorar los resultados. Para lo cual se precisa de un sistema de presupuestos con garantías que avise a tiempo, permita detectar los problemas, sugerir cuáles son sus causas, e incluso indicar qué es lo que se puede o no se puede hacer para llevar a cabo esta mejora.

Decíamos, sin embargo, que los presupuestos deben ser propiamente elaborados y adecuadamente usados. Es evidente (con los presupuestos, como con cualquier otra área de la dirección), que si se hacen mal su utilidad disminuye. Pero merece la pena en el contexto de los presupuestos insistir en este punto casi trivial, porque es bastante frecuente que se preparen y se usen mal. A veces, por pura dejadez o desinterés. Algunos directivos, quizás alejados del área financiera, los ven como una “lata” con la que hay que convivir; y entonces los presupuestos resultantes no son realistas porque las personas no han vertido en ellos todo lo que saben ni lo que buenamente pueden hacer. Si lo que queremos es planificar el beneficio, adelantarnos a las posibles sorpresas y tomar medidas para mejorar cuando se está a tiempo de ello, los presupuestos deben ser realistas. Para que lo sean, se precisa que se hayan hecho con la colaboración *activa* de las diferentes personas a todos los niveles de la organización, pero muy en particular, a niveles bajos, que es donde se encuentra la información de detalle que permite componer la información agregada que normalmente llamamos presupuesto. Sin esta colaboración activa, los presupuestos serán normalmente, o bien excesivamente conservadores (si son los de abajo quienes ponen las cifras) o bien demasiado exigentes (si las cifras proceden de arriba). Por tanto, de ahí se deriva una importante consecuencia: los presupuestos, por su propia naturaleza, deben hacerse por parte de las personas de “la línea”, es decir, de aquellos que estarán involucrados después en su consecución, no por técnicos *staff*, que pueden ser expertos en la técnica presupuestaria pero no conocen las realidades.

La posible dejadez o desinterés en la confección de los presupuestos puede proceder de razones diferentes, pero normalmente tendrán que ver con el modo en que se dirige la empresa. En muchas ocasiones, más que dejadez lo que hay es una reacción por parte de los dirigidos a los *incentivos* que, *implícita* o *explícitamente*, introduce el uso que de los presupuestos hace la dirección. Lo que, a su vez, tendrá que ver normalmente con los otros objetivos de los presupuestos, que pasamos a analizar a continuación.

### ***Toma de decisiones coherente***

De entre las decisiones de muchos tipos que deben tomarse en una empresa, y simplificando un poco las cosas, podríamos decir que las hay de dos tipos: las decisiones de producto-precio-mercado y las decisiones relativas a gastos. Por un lado, la empresa toma decisiones sobre qué productos ofrece, a qué precio los ofrece y dónde; por otro lado, sobre cómo gasta su dinero para producir y ofrecer los productos al mercado, buscar productos para

el futuro, conformar la organización, desarrollar a sus empleados, etc. En qué se gasta el dinero la empresa es la expresión cuantitativa de cuáles son sus prioridades y de cómo piensa obtener un beneficio en el futuro.

La mejor manera (casi la única) de tomar todo este conjunto de decisiones con coherencia es en el marco del presupuesto. Por una parte, se establece un presupuesto de ingresos en el que la oferta de productos y sus precios (y la supuesta demanda subsiguiente) se contempla en su conjunto, para poder evaluar cuál va a ser el resultado de cualquier plan de acción. Algunas de estas decisiones se tomarán directamente al confeccionar el presupuesto; otras se tomarán sobre la marcha durante la ejecución del mismo. En cualquier caso, el presupuesto proporciona una idea aproximada del impacto sobre el resultado que estas decisiones tienen.

La otra cara de la moneda son evidentemente los gastos. Algunos son meramente operativos: esencialmente dependen del volumen de actividad. En el presupuesto, poco más se puede hacer que tomar nota de ellos proporcionalmente a los ingresos previstos. Otros son discrecionales: se fijan según un criterio de la dirección que es la expresión cuantitativa de sus prioridades. El presupuesto base cero, que se hizo famoso en los años setenta y ochenta, pretendía como objetivo fundamental asignar los recursos en este tipo de gastos de la manera más racional posible. El presupuesto (sea con aplicación de conceptos de tipo base cero, o no) es el único lugar en el que estas decisiones se pueden tomar de manera coherente, comparando el gasto en, por ejemplo, investigación y desarrollo, con el gasto en formación de personal, o con los gastos de imagen, ya que de tomarse aisladamente las unas de las otras, se corre el riesgo de gastar mucho en actividades cuyo rendimiento es dudoso, o bajo, y poco en actividades de alto rendimiento esperado.

El que el presupuesto se use realmente para tomar decisiones o no introduce importantes incentivos implícitos. Una de las razones por las que el presupuesto puede hacerse con desinterés, como decíamos en el apartado anterior, es si no se usa realmente para tomar decisiones. En la medida en que significa únicamente una manera de adelantarse al beneficio, o de hacer una mejor planificación financiera a corto plazo, sin que los responsables de la empresa lo usen realmente para tomar decisiones, es lógico que los empleados de diferentes niveles no tomen interés por algo que les afecta únicamente de manera lejana. Si, en cambio, se usan para tomar decisiones que les afectan “de cerca” a todos y cada uno de los diferentes departamentos o unidades de la empresa, el interés para todos ellos será obvio.

### ***Retos, metas y objetivos***

Con frecuencia se dice que se usan los presupuestos para motivar, lo que provoca en ocasiones reacciones desfavorables de personas con sensibilidad hacia los temas humanos, que piensan que las personas ya se motivan bastante a sí mismas y que los incentivos motivan relativamente poco en la dirección correcta. Discutiremos los efectos de los incentivos más adelante, pero digamos de momento que los presupuestos sí se usan comúnmente para establecer metas que se supone que hay que alcanzar, a menudo ligadas a algún método concreto de remuneración si realmente se alcanzan.

Parece un hecho empírico contrastado que las personas obtienen mejores resultados cuando saben a priori qué resultados se deben obtener, es decir, cuando tienen una meta que alcanzar. Este es un fenómeno mal comprendido por algunos economistas teóricos, que no ven otra cosa que los incentivos explícitos que introduce el establecimiento de metas, y que piensan siempre en la maximización. La maximización (el “cuanto más, mejor”) no conduce a esforzarse por llegar a un objetivo, y la persona puede conformarse con cualquier resultado. Por tanto, el solo hecho de que existan metas ya suele ser de por sí algo positivo, que mejora los resultados; aunque hay que apresurarse a añadir que esto será así siempre que se hayan

establecido correctamente, mediante un proceso presupuestario razonable tanto desde el punto de vista de la dirección como de los dirigidos, y que, por tanto, no sean la expresión ni de una arbitrariedad impuesta desde arriba ni de un objetivo fácil sugerido desde abajo sin mayor esfuerzo.

Podemos decir entonces que las metas “motivan” en el sentido de que establecen objetivos a conseguir. Estos suelen constituir un reto para la persona afectada, y por tanto “motivan” a ésta a lograrlo. Pero, al margen de este efecto en sí, las metas presupuestarias tienen con frecuencia además incentivos explícitos asociados a su logro, que pueden introducir disfuncionalidades si no se usan bien. Es en este sentido que el artículo citado de Jensen dice que el sistema presupuestario está “roto”: si hay un incentivo asociado al logro de una meta (pongamos por caso, una cuota de ventas), y ésta ya se ha logrado, entonces el incentivo ya se ha conseguido; por ello, el directivo afectado puede posponer (real o contablemente) el obtener mayores ventas hasta el período siguiente, para así tener más probabilidades de alcanzar la meta del próximo período. Del mismo modo, si ve que le falta algo para alcanzar la meta, puede tratar de “adelantar” ventas del próximo período, llegando quizá hasta el fraude. Esta práctica ha estado en la raíz de muchos de los escándalos de los últimos tiempos y, muy en particular, por ejemplo, el de Bausch and Lomb de mediados de los años noventa.

Pero limitarse a eliminar el incentivo, o poner un incentivo lineal que no tenga que ver con la meta, sino con la cifra absoluta de beneficio, de ventas, o de la variable que sea (como propone Jensen), puede ser un remedio peor que la enfermedad. Parece más sensato mantener las prácticas más habituales, pero usándolas bien: no “empujando” excesivamente a las personas a aumentar objetivos y conseguirlos después. Por el contrario, la labor de la dirección tiene que ir más bien en la línea de comunicar a las personas a su mando el sentido que tienen estos objetivos para uno mismo, para la empresa, para los compañeros de trabajo y para los clientes; lo que con frecuencia está lejos de ser trivial. En el próximo apartado nos ocuparemos de la comunicación de manera más específica.

### ***Coordinación y comunicación***

Es imposible separar en compartimentos estancos las diferentes funciones del presupuesto, porque aunque se pueda distinguir analíticamente entre ellas, la mayor parte son en la práctica inseparables. Así ocurre con las metas presupuestarias y los sistemas de incentivos de manera muy inmediata, como acabamos de ver, pero de manera quizá no tan inmediata ocurre lo mismo en relación a la coordinación y la comunicación. Las metas presupuestarias son también una manera de comunicar los objetivos que la dirección pretende; y la negociación de los mismos son una manera de canalizar la información ascendente desde los lugares donde se encuentra: en el contacto con el cliente o con la estructura productiva o de servicio.

Pero hay que andarse con cuidado: la dirección puede querer la luna, y los dirigidos pueden querer vivir cómodamente. Razón por la cual, el diálogo entre las dos partes (a los diferentes niveles, obviamente) es absolutamente imprescindible. En la bibliografía técnica sobre contabilidad de gestión, pocos temas han hecho verter tanta tinta como el de la participación presupuestaria. Normalmente, tratando de discernir si un presupuesto con métodos participativos produce mejores o peores resultados que un presupuesto en el que haya participación de los subordinados. Lo que es un falso problema: los resultados dependen de demasiadas cosas (entre otras, y de manera primordial, del clima humano que haya en la empresa) para que esta pregunta pueda tener una respuesta mecánica. En realidad, el diálogo (el que se quiera llamar participación o se prefiera otra palabra es irrelevante para nuestros fines) es absolutamente imprescindible si se quiere tener un presupuesto mínimamente

realista. Los que están en contacto con la realidad cotidiana son los que pueden (y deben) saber lo que es posible. Y la dirección puede (y debe) saber lo que es deseable.

Imponer lo que la dirección considera deseable (o incluso imprescindible), sin más, no puede conducir a nada bueno. En primer lugar, porque la dirección puede desear algo que es imposible y no saberlo; en segundo lugar, porque aunque sea posible, los dirigidos pueden creer que no lo es; y en tercer lugar, porque aunque lo crean posible, pueden no querer conseguirlo. El proceso presupuestario debe tratar de asegurar mediante un diálogo abierto que estas tres cosas ocurran.

Pero tampoco es bueno aceptar sin más lo que dicen los de abajo, por mucho que estén en contacto con la realidad. En primer lugar, porque puede no estar en línea con lo que quiere la dirección, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Hay cosas en sí “buenas” (por ejemplo, objetivos cuantitativos ambiciosos) que pueden ir en contra de la estrategia, o de la misión de la empresa. Y hay objetivos poco ambiciosos que se deben tratar de mejorar. De nuevo, el diálogo es el medio.

El proceso presupuestario, en este sentido, puede hacer mucho para fomentar la confianza entre el personal de la empresa, entre directivos y dirigidos y entre personas del mismo nivel. Si el nivel superior ve que en este diálogo el nivel inferior está dispuesto a poner lo mejor de sí mismo, que no está tratando sencillamente de escatimar esfuerzos, que está tratando de ser realista, y que está involucrado en el proceso, aumentará su confianza en el segundo nivel. Del mismo modo, si el nivel inferior ve que el superior no intenta sencillamente exprimirle, que tiene confianza en sus actuaciones, y que únicamente está intentando mejorar las cosas con espíritu abierto, aumentará la confianza del nivel inferior en el superior.

Pero, obviamente, el proceso presupuestario también puede hacer mucho para destruir esta confianza. Se suele decir (con razón) que la destrucción de la confianza es mucho más fácil que su creación. Si el nivel inferior sospecha que el diálogo es pura estética o vaselina, sabe por experiencia que los objetivos al final son impuestos, y ve cómo se le imponen objetivos cada vez más difíciles de conseguir con el único propósito de mejorar los resultados inmediatos y ponerse medallas los de arriba, sin ninguna atención hacia las personas, poco confiará en la dirección. Si el nivel superior cree que el inferior hace lo que puede para vivir más cómodamente, que cuando le pone “pegas” a sus propuestas en realidad le está engañando, y tiene experiencia de que en el pasado así ha sido, la destrucción de la confianza está en marcha. Y lo peor es que en este caso las actitudes de unos hacia otros son *self-fulfilling prophecies*, es decir, profecías que se aciertan siempre porque provocan que lo que se prevé que hará la otra parte acabe siendo verdad. Cuando se empieza con desconfianza por parte de la dirección, se aprieta las clavijas en consecuencia, los dirigidos se dan cuenta y tratan de rebajar los objetivos, y así sucesivamente... acabamos en un círculo vicioso en el que nos hemos metido nosotros mismos.

Quien debe hacer que el proceso presupuestario produzca confianza y no la destruya, por supuesto, es la dirección. Es un problema de actitud más que de técnicas o de procedimientos fijos. Se equivoca el que crea que tiene una receta. Como siempre, el directivo debe pensar qué pensaría el dirigido si supiera sus intenciones reales. Si cree que de conocerlas no colaboraría, no habrá ninguna manera, ni técnica ni manipulación de ningún otro tipo, que produzca el resultado deseado. Lo primero es que el directivo cambie sus intenciones. Y que después lo comunique no con palabras, sino con hechos.

No hemos hablado hasta ahora de la coordinación, que es asimismo un objetivo crucial: poner de acuerdo a las diversas partes de la organización en todo aquello que está relacionado con dos más de ellas es fundamental si no se quiere tener una organización en la que las acciones que toman las diversas partes sean incoherentes con el todo. Por ejemplo, que se produzca en un

momento que no sea el adecuado desde el punto de vista de ventas, o que se ocasionen salidas de caja no imprescindibles en momentos de baja tesorería. Pero lo mismo que se ha dicho con respecto a la comunicación ascendente y descendente se puede decir de la comunicación lateral, ya que es en lo que esencialmente consiste la coordinación. Bien usada, puede ser una fuente de confianza en el sistema; mal usada, puede ser origen de conflictos incluso graves.

### ***El aprendizaje organizacional mediante el análisis de desviaciones***

Hemos dejado para el final un objetivo que es quizá más importante que cualquier otro, aunque raramente se piensa directamente en él al diseñar y aplicar un sistema presupuestario: se trata del aprendizaje. Aprender a hacer presupuestos es un objetivo crucial del sistema de presupuestos. Haciendo presupuestos y analizando sus desviaciones aprendemos de nuestros errores, de nuestras limitaciones, y podemos usarlos como una base para preguntarnos los porqués de no haber alcanzado los objetivos propuestos, o de haberlos sobrepasado. A la vez, podemos aprender qué objetivos son realistas para proponérselos en el futuro. Si presupuestar significa tomar decisiones importantes para la empresa, aprender a presupuestar es aprender a tomar estas decisiones.

La herramienta más habitual para ello es el análisis de desviaciones. Como comentaremos inmediatamente, el análisis de desviaciones nunca debe hacerse de manera mecánica, aunque tiene una base técnica que hay que respetar.

### ***Los problemas con los presupuestos***

Vistas las ventajas o propiedades positivas de los presupuestos, repasemos a continuación, aunque sea de manera rápida, los defectos que se les suele achacar, en los artículos que citábamos al principio del artículo y quizás en muchos otros. Las críticas se suelen dividir en tres clases: 1) precisan de unos recursos considerables, principalmente en tiempo de los directivos; 2) introducen rigidez, en la medida en la que “sujetan” a las personas a las metas presupuestarias y no se abren a los cambios en el entorno; asimismo, refuerzan el concepto de dirección de “mando y control”; 3) no tienen en cuenta las variables no cuantitativas, que con frecuencia son más importantes que las cuantitativas; 4) priman el corto plazo en detrimento del largo, y 5) introducen incentivos equivocados.

Es innegable que algunas (o muchas) de estas cosas ocurren en la realidad. Pero la razón por la que ocurren es por una mala utilización de la herramienta, no por la herramienta en sí. Por ejemplo, es verdad que en ocasiones los sistemas presupuestarios (principalmente en Pymes) son excesivamente complejos y demandan de un tiempo excesivo. Pero esto suele ocurrir por una mala aplicación de los presupuestos. En sí, un presupuesto no es complicado: técnicamente, se reduce a una cuenta de resultados presupuestada donde se muestra el margen de contribución de los distintos productos y los gastos fijos (principalmente discrecionales) de una manera apropiada, que suele ser mucho más sencilla que la de la contabilidad financiera. En una Pyme se puede (y se debe) hacer todo este proceso lo más sencillo posible, hasta niveles proporcionales al tamaño de la empresa y a las decisiones que deben tomarse con él. Cuando esto no se hace, y en bien de una supuesta perfección técnica (o de una aplicación informática) se tienen sistemas excesivamente complejos o sofisticados, se les está convirtiendo en un requisito burocrático poco útil que en muchos casos es mejor que desaparezca.

Los presupuestos introducen rigidez siempre que quiera introducirla quien ostente el mando de la empresa. Se introduce rigidez únicamente cuando a posteriori se exigen los resultados que se habían presupuestado sin atender a razones. Ni es necesario llegar a números exactos, ni es necesario cumplirlos, ni es necesario no estar abierto a los cambios del entorno. Si éstos son drásticos, incluso se pueden modificar sustancialmente; si no, mejor

dejarlo como está y hacer un análisis de desviaciones razonable. Pero el origen de la rigidez está en la posible actitud del “jefe”, no en la herramienta. Y, evidentemente, el que la actitud de la dirección sea “abierta” o no hace que se refuerce el concepto de “mando y control” o no.

De la misma manera, la relativa importancia de las variables cualitativas en relación a las cuantitativas y del corto plazo en relación al largo, depende también de la actitud y de la actuación de la dirección. No hay mejor manera de “empujar” el largo plazo que a través de los objetivos presupuestarios a corto que sean consistentes con ellos; ni mejor manera de promover las variables no cuantitativas que darles importancia en el proceso presupuestario.

Finalmente, el sistema de incentivos libre de problemas sigue (y seguirá por un largo, largo tiempo) sin inventar. Cualquier sistema de incentivos (basado en metas presupuestarias o no) tiene disfuncionalidades y puede incentivar comportamientos inadecuados. Si se intenta “motivar” a las personas en base a los incentivos, nunca se les motivará en base a nada distinto de objetivos cuantitativos a corto plazo. Los escándalos originados en las famosas opciones sobre acciones, que se suponía alineaban perfectamente los intereses de empresa y personas en el largo plazo, deben ser suficientes para darnos cuenta de este hecho elemental. Las dimensiones de los incentivos en estos casos han hecho mucho para originar los escándalos correspondientes.

En definitiva, digámoslo una vez más: no existen técnicas empresariales que puedan aplicarse asépticamente sin posibilidad de fallo. Esto sería contradictorio con la naturaleza humana. El papel de la dirección y la manera como se aplican los procedimientos de gestión son cruciales para su éxito y fracaso, principalmente a largo plazo. La creación de confianza entre dirección y dirigidos es mucho más determinante para el éxito de una empresa que cualquier técnica. Pero la complejidad y la extensión del tema hacen que deba quedar necesariamente para un próximo artículo.