UNIVERSIDAD DE NAVARRA
INSTITUTO EMPRESA Y HUMANISMO
PROGRAMA DOCTORAL EN GOBIERNO Y CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES

TESIS DOCTORAL

CONTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO PLURIDIMENSIONAL A LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

Enriquecimiento económico-societario del presupuesto técnico-contable-financiero

SOL QUESADA BLASCO

Directores:

DR. D. RAFAEL ALVIRA DOMÍNGUEZ

DR. D. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Pamplona, Octubre 2012

Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra

ISBN 978-84-8081-312-9

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **15**

PARTE I. EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL **31**

CAPÍTULO 1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA 1900-2010: DIRECCIÓN DE LA EMPRESA E INSTRUMENTOS DE GESTIÓN 35

CAPÍTULO 2. EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA TÉCNICA 75

PARTE II. ANÁLISIS DE DIMENSIONES IMPLÍCITAS EN EL PRESUPUESTO **165**

CAPÍTULO 1. DIMENSIÓN FINAL DEL PRESUPUESTO 169

CAPÍTULO 2. DIMENSIÓN BÁSICA DEL PRESUPUESTO 195

CAPÍTULO 3. DIMESIÓN FORMAL DEL PRESUPUESTO 214

CAPÍTULO 4. DIMENSIÓN EJECUTIVA DEL PRESUPUESTO..... 241

CAPÍTULO 5. DIMENSIÓN HOLÍSTICA DEL PRESUPUESTO 270

CAPÍTULO 6. CRITERIOS QUE CONFIGURAN EL NUEVO PRESUPUESTO A PARTIR DE SU PLURIDIMENSIONALIDAD 277

PARTE III. HACIA UN PRESUPUESTO PLURIDIMENSIONAL: DINÁMICA DE TRANSFORMACIÓN **283**

CAPÍTULO 1. NUEVO MARCO DEL PRESUPUESTO 286

CAPÍTULO 2. UNA NUEVA FORMA DE ORIENTAR EL PRESUPUESTO 308

CAPÍTULO 3. CAMBIOS ADAPTATIVOS PARA UN PRESUPUESTO PLURIDIMENSIONAL 348

PARTE IV. CLAVES DEL DESARROLLO DEL PRESUPUESTO COMO CONCEPTO Y HERRAMIENTA DE GESTIÓN: UNA SÍNTESIS 429

PARTE V. CONCLUSIONES 451

BIBLIOGRAFÍA 459

ÍNDICE DE FIGURAS 471

ANEXOS 473

ÍNDICE DETALLADO

INTRODUCCIÓN…….....15

1. Objetivos de la investigación 20
2. Planteamiento y método 22
3. Estructura del trabajo 26
4. Agradecimientos 28

PARTE I. EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL 31

CAPÍTULO 1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA 1900-2010: DIRECCIÓN DE LA EMPRESA E INSTRUMENTOS DE GESTIÓN 35

1.1. 1900 a 1950: Gestión dominante desde las finanzas 38
a. Cálculo de costes financieros de las inversiones y flujos de entrada de capital 39
b. Control de los flujos de tesorería 39
c. Coste económico de los recursos aplicados al proceso productivo 40
d. Análisis de desviaciones previsto-real 40

1.2. 1950 a 1960: Gestión dominante desde la proyección futura 42
a. Planificación multinacional 44
b. Análisis GAP 44
c. Pronóstico y extrapolación 44
d. Modelos de investigación operativa 45

1.3. 1960 a 1975: Gestión dominante desde la dinámica del entorno 46
a. Portafolios 47
b. Curva de experiencia 48
c. Ciclo de vida 48

1.4. 1975 a 1995: Gestión dominante desde la dirección estratégica 49
a. Potencialidades 50
b. Posición estratégica de resultados 50
c. Creación de valor 50
d. Balance social 51

1.5. 1995 a 2000: Gestión dominante desde el sistema de valores 54
a. Dirección por valores *56*
b. Cultura y filosofía empresarial *57*
c. Valor Económico Añadido (EVA) *58*
d. Cuadros de Mando Integral y Balanced Scorecard *59*
e. Modelo de control de Simons *65*

1.6. 2000 a 2010: Gestión dominante desde el conocimiento 68
a. Normas de gobierno de empresa *69*
b. Organización por redes de conocimiento *69*
c. Integración y motivación *70*
d. Sistemas de gestión de información *70*

1.7. Valoración global 73

CAPÍTULO 2. EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA TÉCNICA ... 75

2.1. El presupuesto en la gestión económica de la empresa 76
a. Marco del presupuesto: sociedad, economía, mercado y empresa *76*
b. Papel del presupuesto en la gestión de la empresa *81*
c. Concepto de presupuesto *83*
d. Carácter transversal del presupuesto *88*

2.2. Objetivos del presupuesto 91

2.3. Componentes funcionales del presupuesto 93
a. Presupuesto de la actividad productiva *94*
b. Presupuesto de inversión *99*
c. Presupuesto financiero *101*
d. Presupuesto de tesorería *103*
e. Presupuesto de personal *104*

2.4. Sistemas de información del presupuesto 109
a. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional *110*
b. Balance previsional *113*
c. Estado de cash-flow y flujo de tesorería previsionales *115*
d. Informe previsional de personal *116*
e. Informe de gestión *117*

2.5. Funciones del presupuesto 119

2.6. Proceso presupuestario: preparación, elaboración, aprobación, ejecución/seguimiento y cierre 122

2.7. Control de la gestión empresarial 127
a. Control de gestión operativo 127
b. El controller 129
c. Relación responsable presupuestario- dirección general 133

2.8. Indicadores presupuestarios 136
a. Mediciones presupuestarias 136
b. Indicadores básicos: técnicos, económicos y financieros 140
c. Indicadores avanzados: cuadro de mando integral y balance social 148

2.9. Limitaciones del presupuesto restringido 151
a. Limitaciones del presupuesto básico 151
b. Limitaciones del presupuesto avanzado 156

2.10. Criterios del presupuesto restringido 158
a. Un presupuesto orientado a la contabilidad 158
b. Un presupuesto centrado en los recursos 158
c. Un presupuesto enfocado a los accionistas 159
d. Un presupuesto desligado de un sistema de valores 159
e. Un presupuesto constituido en normativa externa 160
f. Un presupuesto bajo la perspectiva local 160
g. Un presupuesto de corto plazo 161
h. Un presupuesto inmovilista 161

PARTE II. ANÁLISIS DE DIMENSIONES IMPLÍCITAS EN EL PRESUPUESTO 165

CAPÍTULO 1. DIMENSIÓN FINAL DEL PRESUPUESTO 169

1.1 Fines del presupuesto: desde la contribución personal a la sociedad hasta la cuantificación 172
a. Contribución personal a la sociedad como fin global 176
b. Transmisión de valores culturales como fin institucional 176
c. Desarrollo de las personas como fin antropológico 177
d. Creación de valor como fin económico-societario 182
e. Planificación como fin técnico-económico 183
f. Cuantificación como fin básico contable 184

1.2 Análisis tridimensional de los fines presupuestarios: desde lo global hasta lo singular 186
a. Análisis espacial: desde el bien común hasta el bien particular *187*
b. Análisis temporal: desde el largo plazo hasta el corto *189*
c. Análisis integral: desde lo plenamente humano hasta lo tangible *193*

CAPÍTULO 2. DIMENSIÓN BÁSICA DEL PRESUPUESTO 195

2.1. El presupuesto articulado desde el entorno básico societario: civilización, historia, cultura y educación 196
2.2. El presupuesto articulado desde las instituciones básicas: familia, Estado y empresa 200
2.3. El presupuesto de los factores básicos: trabajo, equipos y materiales 205

CAPÍTULO 3. DIMENSIÓN FORMAL DEL PRESUPUESTO 214

3.1. Principios del sistema económico, de la empresa y del presupuesto 216
3.2. Sistemas de valores del presupuesto 221
3.3. Rasgos meta-económicos del presupuesto: estética, autenticidad y bondad 229
3.4. El presupuesto como guía interna de la empresa 238
3.5. El presupuesto como instrumento de decisión en la empresa 240

CAPÍTULO 4. DIMENSIÓN EJECUTIVA DEL PRESUPUESTO 241

4.1. Dirección del presupuesto y sus funciones básicas de planificación, organización y *controlling* 243
4.2. El presupuesto como ordenamiento y *compliance* 251
4.3. Las dimensiones pedagógica, informativa-comunicativa, relacional y psicológica del presupuesto 256

CAPÍTULO 5. DIMENSIÓN HOLÍSTICA DEL PRESUPUESTO 270
5.1. Visión total y parcial del presupuesto 271
5.2. Interdisciplinariedad del presupuesto 273

CAPÍTULO 6. CRITERIOS QUE CONFIGURAN EL NUEVO PRESUPUESTO A PARTIR DE SU PLURIDIMENSIONALIDAD .. 277

PARTE III. HACIA UN PRESUPUESTO PLURIDIMENSIONAL: DINÁMICA DE TRANSFORMACIÓN 283

CAPÍTULO 1. NUEVO MARCO DEL PRESUPUESTO 286

1.1. El presupuesto en un nuevo marco económico y de empresa 287
a. El presupuesto en un nuevo marco económico 287
b. El presupuesto en un nuevo marco de empresa 289

1.2. Impacto de la cultura empresarial y del *management* en el presupuesto 293
a. Cultura empresarial y management 295
b. Cultura empresarial y presupuesto 298
c. Presupuesto y management 303

1.3. Redefinición de presupuesto 307

CAPÍTULO 2. UNA NUEVA FORMA DE ORIENTAR EL PRESUPUESTO 308

2.1. Un presupuesto orientado a la aplicación de las capacidades de las personas 309
2.2. Un presupuesto centrado en "lo común" 319
2.3. Un presupuesto enfocado a los *stakeholders* 323
2.4. Un presupuesto orientado según el sistema de valores 334
2.5. Un presupuesto insertado en la cultura empresarial 337
2.6. Un presupuesto bajo la perspectiva global 339
2.7. Un presupuesto enmarcado en el largo plazo 341
2.8. Un presupuesto en adaptación continua 343

CAPÍTULO 3. CAMBIOS ADAPTATIVOS PARA UN PRESUPUESTO PLURIDIMENSIONAL 348

3.1. Sistemas de objetivos en el presupuesto pluridimensional 349
a. Objetivos presupuestarios de nivel estratégico, operativo y personal 351
b. Visión y contribución de los objetivos presupuestarios 353
c. Objetivos presupuestarios compartidos con los stakeholders . 355

3.2. Redefinición de componentes funcionales del presupuesto 357
a. Redefinición del presupuesto de la actividad productiva 358
b. Redefinición del presupuesto de inversión.....361
c. Redefinición del presupuesto de financiación.....363
d. Redefinición del presupuesto de tesorería 368
e. Redefinición del presupuesto de personal 370

3.3. Redefinición de los sistemas de información presupuestaria 375
a. Información previsional sobre capacidades de las personas ..379
b. Información previsional sobre potenciales de los equipos.....380
c. Información previsional relativa a stakeholders.....380
d. Información previsional sobre sinergias 381
e. Información previsional sobre costes de oportunidad.....381
f. Información previsional de riesgos económico-financieros.....382
g. Información previsional sobre necesidades y disponibilidades de financiación.....382
h. Información previsional colateral.....382
i. Información previsional de contribución.....383
j. Información del sistema de valores.....383
k. Información explicativa de los responsables presupuestarios.383

3.4. Redefinición de las funciones del presupuesto 385

3.5. Redefinición del proceso presupuestario 389

3.6. Redefinición del control de la gestión empresarial.....391
a. Control de la gestión estratégica 391
b. Centros de Responsabilidad Presupuestaria (CRP).....394
c. El controller co-directivo 395
d. Diálogo dirección presupuestaria - dirección general.....397

3.7. Indicadores pluridimensionales 399
a. Redefinición de indicadores operativos: productividad, economicidad y rentabilidad.....400
b. Redefinición de indicadores de management: planificación, organización e información 414
c. Sistemas de indicadores pluridimensionales.....417
d. Relación de indicadores pluridimensionales 420

3.8. Redefinición de la terminología presupuestaria.....421

PARTE IV. CLAVES DEL DESARROLLO DEL PRESUPUESTO COMO CONCEPTO Y HERRAMIENTA DE GESTIÓN: UNA SÍNTESIS 429

1. Consideraciones básicas 432

2. Razones para el cambio a un presupuesto pluridimensional 436
a. Razones teóricas *436*
b. Razones prácticas *438*

3. Procesos de cambio para la articulación de un presupuesto pluridimensional 442

4. El presupuesto en la empresa: una visión integrada 446

PARTE V. CONCLUSIONES 451

BIBLIOGRAFÍA 459

ÍNDICE DE FIGURAS 471

ANEXOS 473

ANEXO 1 BALANCE SOCIAL 474

ANEXO 2 INDICADORES FINANCIEROS BÁSICOS 476

ANEXO 3 INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL . 479

ANEXO 4 POSICIONAMIENTO ECONÓMICO-SOCIETARIO DEL PRESUPUESTO 481

ANEXO 5 PROPUESTA DE TERMINOLOGÍA PRESUPUESTARIA .. 486

INTRODUCCIÓN

El presupuesto es una realidad que nos afecta a todos. Desde niños, muchos recibíamos una paga semanal y debíamos administrarla, por lo que elegíamos el motivo y el momento para realizar el gasto. Algunos, precavidos, lo guardaban celosamente en una hucha en espera de un motivo proporcionado; otros lo gastaban de inmediato; es más, en muchas ocasiones pedían un adelanto porque el motivo llegaba antes que el cobro. Los primeros, aunque de modo inconsciente a tan temprana edad, viven en el medio-largo plazo, con mente inversora, evitan pedir a los demás y afrontan con más seguridad el futuro. Los segundos viven al día o endeudados, según las necesidades inmediatas, y confían en que otros ahorrarán para ayudarles cuando surja la necesidad anterior al cobro.

Esta breve digresión pretende adentrarnos en la realidad vivencial del presupuesto, a toda edad y en cualquier ámbito, como instrumento planetario. Es una herramienta utilizada desde hace más de un siglo por individuos, familias y todo tipo de organizaciones, empresas y Estados. Aquí vamos a ocuparnos del ámbito empresarial en el cual tiene, si cabe, una especial relevancia puesto que es el esqueleto que vertebra la actividad económica, es decir, la combinación de factores a través de la planificación, organización e información. Alcanza a todo lo que sucede en la empresa.

El presupuesto es un instrumento conocido. La familiaridad con el objeto de este trabajo de investigación podría significar cierta desventaja, dado el carácter restringido con que ha sido mayoritariamente concebido y aplicado a lo largo de la historia y en la actualidad. Su habitual percepción económica, limitada a la dimensión técnico-contable-financiera, centrada en el corto plazo, material y estática, tiene el riesgo de sesgar, desde el principio, su lectura. No pocas veces el presupuesto es algo lejano y de exclusivo interés para el *controller* y la dirección general, pero distante del resto de la empresa. La idea, por tanto, que en muchas ocasiones viene primeramente a la mente cuando se nombra el *presupuesto* es la obligación de cumplimentar una serie de datos numéricos dentro de unas casillas incómodas de modo incierto, dado que se refieren al futuro y se presentan con un plazo de entrega exigente. Posteriormente, el contraste de esas cifras con la realidad medirá, supuestamente, la eficacia del responsable y de la organización y requerirá, en su momento, las explicaciones oportunas sobre las desviaciones entre lo previsto y lo realizado. Para muchos se trata de una actividad marginal e independiente de la productiva, que tiene escasa incidencia en la gestión de recursos del propio negocio.

Quizás alguien piense que no es tan negativo el panorama; lo cierto es que durante muchas décadas y en muchas empresas, el presupuesto ha sido una herramienta de control, vinculada a las tareas operativas distantes de la estrategia, sin vinculación con el desarrollo de las personas y sin conocimiento de la aportación al conjunto de la empresa. Los objetivos presupuestarios anuales que reciben las unidades organizativas, de modo impuesto y rígido, es el baremo de referencia para su control. Lo de menos es el origen de esos números y el *para qué*; lo importante, en este enfoque restringido, es el *cuánto* y el *cuándo*. El

presupuesto, a modo de sombra de obligaciones que puede llegar a asfixiar por añadirse a una ya apretada agenda laboral, aparece con aspecto negativo, con escaso valor añadido, como obligación cuyo resultado se escapa de las riendas del *responsable presupuestario*, quien querría verse liberado de esa cadena para poder realizar lo que él considera su propia tarea, sin más preocupación que la técnica y productiva. Muchos anhelan un puesto de trabajo sin gestión del presupuesto porque piensan que, de esta manera, pueden alcanzar mejor la plenitud de su área.

En este sentido, desafortunadamente extendido, el presupuesto se limita a ser un gestor de recursos materiales en clave contable-financiera: fijados por la dirección unos objetivos anuales de ingresos y gastos, habitualmente tomando como referencia el ejercicio anterior, es exigido año tras año sin que el jefe inmediato admita la imposibilidad de alcanzar tales ingresos con semejantes gastos y, por supuesto, sin que explique el sentido final del proyecto de empresa ni la vinculación de cada parte a la totalidad.

Podemos preguntarnos ahora: ¿es el presupuesto un instrumento verdaderamente eficaz para la dirección? El panorama anterior, un tanto desolador y quizás algo exagerado, aunque cargado de realismo, nos conduce a examinar el presupuesto en sí, como tal, explicitando todas sus dimensiones y no solo las habituales de carácter técnico-contable-financiero. Se trata de una herramienta manejada por personas, en una realidad empresarial concreta, y sirve a individuos determinados, dentro y fuera de la organización. Desde las dimensiones humana y societaria, el presupuesto encierra inusitadas potencialidades no solo para la alta dirección y el *controller*, sino para todos los empleados y *stakeholders*. Enmarcado en un mayor plazo, como corresponde a la estrategia de la empresa; vinculado a la combinación de los recursos; dirigido con cierta autonomía por las unidades organizativas; estructurando el sistema de objetivos e indicadores, el presupuesto aparece más como ayuda que como impedimento o retraso, como deseado y no impuesto, como cualitativo y no solo cuantitativo, vinculado y cercano al proceso productivo real, y no solo a su faceta financiera.

Se trata de desplegar el potencial del presupuesto, implícito hasta ahora, y mostrar cómo, en la forma nueva que se propone, es mejor herramienta de dirección, sin perder sus funciones básicas de gestión. Además se ha de reflexionar sobre su puesta en práctica en la organización. De esta forma se entiende como apoyo al desarrollo integral de todas las personas dentro de la cultura empresarial. El presupuesto ha de marcar objetivos no solo técnicos e individuales, sino humanos y societarios, y esto es posible si se descubre "*lo común"* entre los miembros de un mismo proyecto-empresa. El presupuesto, como cualquier realidad humana, no se da de modo aislado y descontextualizado, sino que se entronca en un determinado entorno: la actividad productiva, bajo el sistema de valores, forjada en los comportamientos de los miembros de la empresa, con su específica biografía.

Desde este punto de vista enriquecido, el presupuesto se presenta como un dinamizador de potenciales, flexible para la adaptación continua en un entorno cambiante, que estructura el sistema de objetivos, orientador e impulsor de productividades, fuente de comunicación interna, base de diálogo con los *stakeholders*, vínculo de lo económico y lo financiero, transmisor del sistema de valores de la empresa.

¿Es posible que este último perfil se refiera al mismo instrumento que se dibujaba como negativo al principio de estas líneas? El presupuesto es definido por la alta dirección y está en relación directa, en definitiva, con su sistema de valores y de la cultura empresarial. Depende, pues, de cómo sea concebido: en su aspecto más básico, tangible y financiero, o bien enriquecido, como una herramienta al servicio del desarrollo de las personas y de la organización. Como el presupuesto es imprescindible, urge explicitar sus plenas dimensiones económica y antropológica con el fin de que llegue a ser un apoyo eficaz para la dirección y contribuir, de esta forma, a humanizar, desde dentro, la empresa. Esto es lo que pretende este trabajo de investigación.

1. Objetivos de la investigación

Este estudio de investigación pretende responder a la *pregunta*:

¿CÓMO ENRIQUECER EL PRESUPUESTO DE LA EMPRESA PARA QUE CONTRIBUYA A LA DIRECCIÓN DE LAS PERSONAS Y NO SE LIMITE A LA GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES?

A partir de la concepción actual del presupuesto, se analiza y, al comprobar sus limitaciones, se propone un cambio −que consiste, más bien, en una ampliación− y un modo de implantación. No se plantea, por tanto, en el plano meramente descriptivo, sino en el ámbito de configuración.

Los objetivos que se ha propuesto esta tesis doctoral son los siguientes:

1. *Describir* el presupuesto como herramienta clave para la dirección de la empresa. Se parte de la relación histórica que ha existido entre las necesidades de información de la dirección y la evolución de los instrumentos utilizados.

2. *Analizar* las causas de las limitaciones percibidas en el modelo presupuestario actual. Se reconoce y es utilizado como herramienta básica de la dirección de la empresa y, sin embargo, en la práctica, sus funciones se encuentran restringidas.

3. *Explicitar* las dimensiones del presupuesto menos conocidas, desde un enfoque económico más amplio y con el recurso de la filosofía. Al ser una realidad humana y societaria, parece posible descubrir perspectivas que trasciendan las actuales, tan limitadas.

4. *Generar* unos criterios que configuren el presupuesto a partir de su pluridimensionalidad.

5. Recapacitar acerca de su *viabilidad práctica* y detectar los puntos a cambiar, enriquecer o completar respecto del funcionamiento actual.

6. Analizar bajo esta perspectiva más amplia el concepto fundamental de la *productividad* como pieza clave para la asignación de *objetivos* y el establecimiento de *indicadores* presupuestarios.

7. Por último, *reubicar* el presupuesto en el papel que le corresponde dentro de la empresa, como tema de diálogo constante entre el *controller* y la dirección general.

Las *aportaciones* que pretende este estudio de investigación son las siguientes:

1. *Un análisis interdisciplinar*. Se analizan los distintos ámbitos económico-societarios del presupuesto desde un enfoque superior antropológico-filosófico, que coordina y sobre todo orienta. Se obtiene, de esta manera, un concepto de presupuesto enriquecido.

2. La *conceptualización del presupuesto* en sus dimensiones menos conocidas y explícitas, de tal manera que el nuevo enfoque, desde las personas insertadas en la cultura empresarial, interprete de modo más completo los procesos de la empresa.

3. Un fundamento teórico del *sistema de objetivos* de acuerdo con el carácter pluridimensional, así como del *sistema de indicadores*, ambos estrechamente relacionados con la función presupuestaria.

4. Un estilo de *management* acorde con la realidad presupuestaria enriquecida, orientado al desarrollo del potencial humano dentro de las relaciones societarias.

El presupuesto crea valor en la empresa si no se reduce a su perfil mínimo, como ha sido tradicional, consistente en la definición y seguimiento de objetivos técnico-contable-financieros de carácter individual, tangible y cuantitativo. Mediante la incorporación de otras dimensiones, hasta ahora implícitas, se abren ópticas antropológicas y societarias que le permiten cumplir mejor sus funciones propias como herramienta de la dirección.

2. Planteamiento y método

Se trata de un estudio *interdisciplinar*: el presupuesto incide en una realidad profundamente humana y, por tanto, implica dimensiones no exclusivamente técnico-contables y financieras, pues la economía abarca un ámbito mayor. Se requiere, por un lado, un concepto amplio, ético y societario de la economía y de la empresa y, por otro, incorporar de un modo natural, como ámbitos integrados, las contextualizaciones filosóficas y antropológicas. En la práctica presupuestaria de las últimas décadas ha imperado una visión que me parece algo incompleta, de la empresa y de sus instrumentos de dirección, basada en la perspectiva funcional, que siendo insustituible por su naturaleza instrumental, no es la principal ni la única. Para que pueda cumplir su función con plenitud, es necesaria su vinculación al *sistema de valores* propios de cada *cultura empresarial*, que orientan de forma que todas las personas puedan desarrollarse en plenitud en la medida en que contribuyen a construir la finalidad y los objetivos globales.

Se trata, pues, de un estudio de investigación *de economía y desde la economía*, pero que busca apoyarse en una lógica económica más amplia y completa que la habitual, y enriquecida desde otras disciplinas. El enfoque tradicional del presupuesto, caracterizado por la restricción al plano tangible, parcial y cortoplacista, pretende ser sustituido por una concepción de mayor alcance antropológico-relacional, espacial y temporal.

Es cierto que los aspectos más humanos y societarios llevan consigo una especial dificultad en la gestión y medición, pero el ser humano, que es el verdadero protagonista de la economía, de la empresa y del presupuesto, necesita un margen de libertad de actuación para poder desarrollarse en plenitud en el ámbito laboral. El reto es sugerir un contexto empresarial más humano, donde el presupuesto ayude a desarrollar los potenciales de todos, personas y recursos, y donde los objetivos y sus métricas puedan trascender lo parcial hacia la estrategia global. Sin olvidar los parámetros de tipo cuantitativo, que son imprescindibles, pero nunca suficientes.

El *marco conceptual* de empresa sobre el que descansa el estudio es el definido por el profesor Erich Gutenberg[1], desarrollado ampliamente por el profesor García Echevarría, co-director de este trabajo, por considerarlo el más adecuado para el objetivo propuesto. La *empresa* se concibe, en la línea de estos autores, como la *combinación de factores* de dos tipos:

> 1. *Elementales*, con los que se realiza el círculo real de bienes, y que consta de trabajo, equipo y materiales.

[1] Gutenberg, E. (1961).

2. *Dispositivos*, que configuran y deciden los anteriores, en dos tipos de funciones: *originaria* –la dirección– e *instrumental* –planificación, organización y *controlling* o información–.

Los *factores elementales* son de tipo socio-técnico y corresponden a la base tangible sobre la cual actúan los factores dispositivos mediante la dirección hacia la máxima productividad posible. El presupuesto, como herramienta de la dirección, incluye a todos ellos y se posiciona en una perspectiva más funcional o más societaria, según dependa más de un enfoque técnico hacia los recursos materiales, o bien de uno más plenamente humano hacia los intangibles.

El estudio descansa sobre el planteamiento económico de autores como Gutenberg, Utz y García Echevarría, quienes inciden en la orientación hacia el *desarrollo integral de la persona* en los procesos empresariales y dentro del *contexto institucional*. Se considera que su concepción de empresa es la adecuada para el planteamiento pluridimensional, como se irá desarrollando. Una perspectiva abierta, profunda y completa proporciona mejores posibilidades para las personas y las organizaciones.

La perspectiva filosófica sigue la línea del profesor Alvira, co-director de este trabajo, y el análisis de causalidad aristotélico. Aparecen conceptos no usuales aplicados al presupuesto, como belleza, verdad y bien; la familia como *stakeholder*, o la relación como persona con un proveedor.

El estudio se sitúa en todo momento en su *línea argumental principal* en el nivel presupuestario, con referencias a realidades cercanas como entorno, economía y empresa. La argumentación filosófica se ha situado, en general, a *pie de página* con el fin de respetar el discurso desde la ciencia económica. Cuando ha sido necesario, se ha comentado la opción seguida entre varias interpretaciones posibles[2].

Desde el punto de vista metodológico, el *análisis interno* sigue los tres niveles definidos por Utz, aplicados al presupuesto:

1. *Valores*, que aportan el sentido de la actividad. Es el plano de las ideas que vivifican los comportamientos, desde dentro y al máximo nivel conceptual.

2. *Orden organizativo*, que se refiere al modo de disponer los recursos, siempre escasos, de la empresa, con el fin de establecer prioridades y alcanzar los objetivos propuestos de la manera más eficaz. Se descubre así "lo común" entre personas y organizaciones.

[2] Por ejemplo, se ha razonado expresamente en temas como: principios (II.3.1) o interdisciplinariedad (II.5.2).

3. *Normativo*, que implica instrumentos de control y verificación plasmados en el presupuesto mediante indicadores de tipo cuantitativo y cualitativo. Establece, asimismo, reglas de comportamiento por las que se conocen las consecuencias de cumplimiento/incumplimiento sobre los objetivos[3].

En el presupuesto básico ha prevalecido el tercer nivel, focalizándose en aspectos normativos contable-financieros de supervisión y control de objetivos cuantitativos. El presente trabajo argumenta y busca abrir posibilidades acerca de la integración en el presupuesto de otros niveles de tipo cualitativo e institucional a través del sistema de valores. Sin dejar de considerarse en ningún momento instrumento, el presupuesto no solo es capaz de ser elevado a enfoques más globales sino que, en esa medida, cumple mejor su función técnica específica.

Dentro del presupuesto de enfoque funcional, que ha prevalecido en las últimas décadas, se distinguen dos momentos: uno más tradicional, de carácter contable, caracterizado por datos técnico-financieros.; y otro más avanzado, con instrumentos de gestión, como los Cuadros de Mando Integral (CMI) y, en concreto, el *Balanced Scorecard* (BSC), los cuales, aunque pretenden añadir otras perspectivas (como clientes, procesos y aprendizaje), permanecen focalizados en la óptica financiera.

No es objetivo de este estudio la profundización en los rasgos técnicos del presupuesto como herramienta de gestión. La descripción de su estructura y funcionalidad sirven como punto de partida para su redefinición a partir de las nuevas dimensiones explicitadas.

A partir de la concepción funcional del presupuesto como herramienta contable-financiera, que responde a una *lógica económica* restringida, focalizada en los recursos, se trata de ir ampliando su perspectiva −nunca de anularla− hacia una *lógica societaria* que se caracteriza por integrar a la persona. El *hilo conductor* es la incorporación al presupuesto tradicional contable-financiero de las dimensiones económico-societarias, una vez explicitadas, y proponer un nuevo concepto de presupuesto más completo y humanizador.

Se trata de un estudio conceptual, que pretende fundamentar el presupuesto pluridimensional desde su estructura y funcionalidad, en un análisis de tipo interpretativo, hasta un nivel determinado de objetivos e indicadores. El intento de ofrecer modos de implantación pretende trascender el plano meramente teórico de análisis y orientar acerca de su puesta en práctica, que es, probablemente, el punto débil de muchas de las teorías económicas.

[3] Utz, A. (1998), pp. 40-44.

El *proceso de análisis* seguido es el siguiente:

1. Se parte de la *observación de la realidad* mediante la descripción del presupuesto tal como se presenta en las empresas. Se inicia con un breve recorrido histórico para adentrarse luego en su relación con la cultura de cada organización y se realiza, por último, una descripción del presupuesto como herramienta en el estatus actual.

2. Se continúa con la *propuesta de otras dimensiones* propias del presupuesto, menos explicitadas, en la que se asumen una serie de *hipótesis* de tipo conceptual. En dicha propuesta:

   a. Se realiza un estudio comparativo de los principales *conceptos* del presupuesto actual con el fin de descubrir sus límites.

   b. Se realiza un estudio comparativo en relación a la *realidad empresarial*, en el cual se descubren necesidades no cubiertas.

   c. Fruto del hallazgo de esas posibles mejoras se propone un *nuevo concepto de presupuesto*, que es complementario del anterior, más sólido y amplio. Se trata de una parte creativa.

   d. Se definen los *puntos clave estructurales* del nuevo presupuesto y se determinan las *reglas de funcionamiento*, así como un *sistema de evaluación*, con el fin de comprobar su grado de cumplimiento.

3. En una tercera etapa se analiza la posibilidad y el modo de llevarlo a la práctica (*performance*).

3. Estructura del trabajo

Una vez expuestos los objetivos propuestos y la metodología seguida, procede a continuación describir la estructura del estudio. Presenta *cuatro apartados*:

La Parte I contiene el *status questionis* que describe la realidad del presupuesto como herramienta en la gestión de la empresa. Consta de dos capítulos:

1. Una breve descripción de la *evolución histórica* de los instrumentos de gestión utilizados por la dirección en la empresa. Se pretende mostrar su estrecha relación y cómo el presupuesto ha constituido, desde su origen, un apoyo imprescindible para la toma de decisiones.
2. A continuación se describe lo que representa el presupuesto en la economía y en la empresa. Asimismo, se ofrece una breve descripción de tipo *técnico*, como herramienta. Todo ello encuadrado en la perspectiva restringida funcional, sobre la que se muestran las aportaciones y, principalmente, las limitaciones.

La Parte II, que constituye el *análisis*, trata el presupuesto como objeto de estudio, como herramienta *formal* de la dirección. Se describen las dimensiones presentes en el presupuesto, pero implícitas, a partir de las cuatro causas de Aristóteles: *final, básica, formal* y *ejecutiva*, para acabar con la *holística*. De esta forma se aplican al presupuesto conceptos no usuales pero perfectamente válidos en cuanto realidad humano-cultural.

La Parte III presenta la transformación requerida para la *puesta en práctica* de un presupuesto en la que se ponen en juego las dimensiones explicitadas. Se redefinen, de modo simétrico a la Parte I, los cambios adaptativos necesarios para su implantación.

La Parte IV aporta las claves del desarrollo, a modo de *síntesis* antes de las conclusiones.

En el Anexo 4 se sugieren unas *cuestiones* abiertas que podrían aplicarse a un estudio de campo, con el fin de averiguar la posición de la empresa en el ámbito económico-societario y descubrir, así, áreas de mejora. Por último, el Anexo 5 propone una terminología presupuestaria acorde con los términos expuestos en el estudio.

Para finalizar este punto introductorio se recalca la necesidad de profundizar en aspectos humanísticos que ayuden a entender mejor la economía, de tal manera que se generen nuevos conocimientos teóricos y prácticos en la dirección de la empresa y, en concreto, en el presupuesto. Si este planteamiento ha sido siempre necesario, ahora lo es más, si cabe, ante la situación de crisis económica y ética

originada, en gran parte, por la orientación totalitaria hacia el ámbito financiero, particular y de corto plazo, que ha invadido la empresa. Es preciso, en palabras del profesor Alvira, *reconstruir la sociedad, la economía y la empresa* y, con expresión del profesor García Echevarría, es necesario *encontrar a la persona en la empresa, en la economía y en la sociedad*. El medio que aquí se propone es un instrumento potente y transversal como es el presupuesto, desde la realidad empresarial y desde la universidad.

Este estudio pretende realizar una aportación sobre nuevos modos de pensamiento económico que respondan a enfoques más integradores, acordes con la naturaleza humana, que ensamblen "lo común" con "lo propio", fomentando el *desarrollo integral de las personas* y el *sentido institucional* que han de impregnar todos los instrumentos de la dirección y, entre ellos, de modo especial por su transversalidad, el presupuesto.

4. Agradecimientos

A mis padres. Por su ejemplo de humanidad, integridad y profesionalidad. Por su impulso al esfuerzo y a las metas altas. Las últimas palabras que escuché en persona a mi madre, entrañable consejera y amiga, fueron: *¡Yo hago el doctorado contigo!* Ellos han estado muy cerca durante estos cinco años.

A los dos directores de este estudio. Maestros de quienes he aprendido mucho, no solo en el ámbito científico sino en el humanismo práctico de sus vidas generosas dedicadas a la investigación, a la docencia y a la formación de personas íntegras. En las numerosas sesiones que he mantenido con cada uno de ellos en Madrid y en Pamplona, he recibido monedas de oro sapienciales con una naturalidad inusitada. Me he sentido en todo momento con gran libertad y, a la vez, orientada en el rigor académico. La relación con ellos ha sido fluida, de respeto y profundo agradecimiento por su tiempo, planteamientos, correcciones en forma de sabias sugerencias, en medio de sus múltiples clases, viajes, conferencias y publicaciones. Desde planos científicos y personalidades tan diversas, han coincidido en los planteamientos más profundos de tal forma que, utilizando un término económico, los *costes de coordinación* han sido prácticamente nulos. Así, la economía y la filosofía se han compenetrado de una manera natural y profunda, con la simplicidad de lo auténtico. La interdisciplinariedad se ha evidenciado ante las aportaciones de un economista, que posiciona a la persona como pieza clave de toda relación empresarial, y las ideas de un filósofo, que penetra de modo radicalmente profundo en la realidad económica.

A todos los que forman el Instituto Empresa y Humanismo, grandes personas y profesionales. En mis múltiples viajes, siempre he encontrado acogida, ayuda y estímulo.

A toda mi familia y amigos, en especial a mi hermana y a mis primos, que me habéis alentado y ayudado en este tiempo de estudio duro y, a la vez, apasionante y único.

Todos vosotros habéis hecho posible este proyecto.

PARTE I.

EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Presentación

La dirección de la empresa define las metas y la estrategia, teniendo como telón de fondo la misión y los valores. Para ello necesita de ciertos instrumentos de gestión, entre los cuales y, de modo preeminente, se encuentra el presupuesto, que constituye el objeto de esta investigación. Como toda herramienta, depende del concepto y consideración que de él tenga quien la utiliza. Así, un enfoque amplio y profundo del presupuesto por parte de la dirección, le otorga mayor contenido y alcance; por el contrario, una perspectiva reducida y cortoplacista, restringe posibilidades. Al ser, por tanto, quien lo utiliza el que define su alcance, una dirección que promueva la visión global en los distintos niveles de la organización otorgará al presupuesto una magnitud amplia y profunda en todos los niveles de responsabilidad; si la dirección, como ha sucedido históricamente y todavía hoy, lo concibe en su faceta más primaria, contable-financiera, el presupuesto se reduce a un listado de datos no vinculados entre sí ni con las personas, ni con las unidades organizativas que forman la empresa.

En primer lugar se describe brevemente la evolución histórica del último siglo de la dirección de la empresa en relación a los instrumentos de gestión. Conocer las diferentes etapas del pasado puede ayudar a entender el presente. Se refleja, en este recorrido, por una parte la utilidad de las herramientas como apoyo a la toma de decisiones y, por otra, su sensibilidad y adaptación a las necesidades de la dirección, en continuo cambio interno y externo. Los instrumentos que van surgiendo presentan cada vez mayor sofisticación, aunque se comprueba que todos son de carácter contable-financiero.

El Capítulo 2 describe el presupuesto como herramienta técnica tal como se da en la actualidad de modo general, donde se evidencia su enfoque limitado y se toma como punto de partida para su posterior análisis.

Esta parte es la más descriptiva: en ella se explicitan los conceptos fundamentales y sirve de base al análisis de tipo filosófico de las dimensiones implícitas que se acomete en la Parte II.

CAPÍTULO 1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA 1900-2010: DIRECCIÓN DE LA EMPRESA E INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

La evolución de los modelos de gestión empresarial [4] muestra la orientación a lo largo del tiempo de los modos de dirección y las herramientas utilizadas, clasificados según características homogéneas tanto de empresa como de entorno. Un periodo no se entiende sin el precedente; de ahí la visión histórica que, con brevedad, se realiza antes de analizar la época actual, como punto de partida de este trabajo. El nivel conceptual del análisis permite la aplicación de esta evolución a toda sociedad y sector, aunque en los diferentes países se presente con su peculiar idiosincrasia, momento e intensidad.

Destaca la trayectoria paralela que siguen los instrumentos de gestión respecto a los sistemas de dirección, con una misma velocidad y orientación. Demuestra la adaptabilidad de estas herramientas a las necesidades de la empresa, en continua transformación por el entorno y por la propia evolución interna. Muestra la estrecha relación, en la que más tarde se profundizará, entre la dirección general y la dirección presupuestaria, constatando su influencia mutua y la posición relevante de la segunda en la empresa. En un sentido amplio de este primer apartado de contexto histórico, se pueden identificar herramientas de gestión con las presupuestarias. El presupuesto no hace más que añadir, a un modelo de gestión más o menos completo, unos parámetros de referencia con anterioridad al inicio del ejercicio presupuestario, con el fin de marcar los objetivos y realizar su seguimiento mediante unos indicadores también previamente conocidos y valorados.

Los periodos temporales seleccionados son los siguientes:

1. 1900 a 1950: Gestión dominante desde las finanzas.
2. 1950 a 1960: Gestión dominante desde el pronóstico.
3. 1960 a 1975: Gestión dominante desde la dinámica del entorno.
4. 1975 a 1995: Gestión dominante desde la dirección.
5. 1995 a 2000: Gestión dominante desde el sistema de valores.
6. 2000 a 2010: Gestión dominante desde el conocimiento.

[4] García Echevarría, S. (2005b), p. 2.

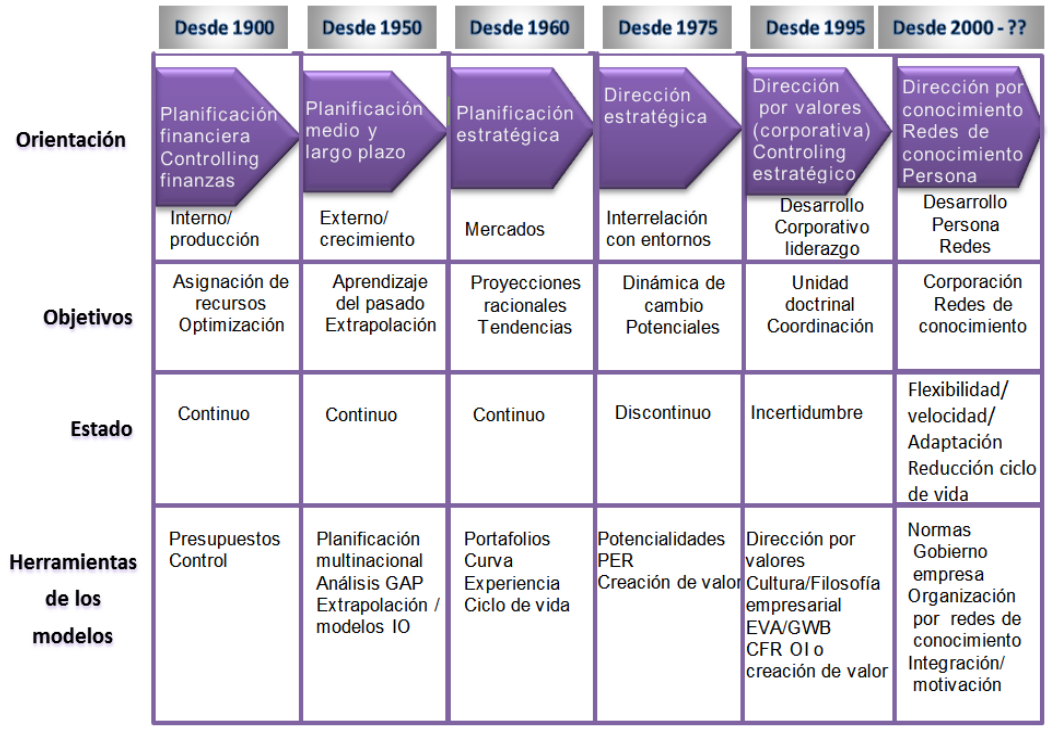


Figura 1. Evolución de los modelos de gestión empresarial. Fuente: García Echevarría, S. (2005b), p. 2.

Las variables de referencia para delimitar las diferentes etapas de los modelos de gestión empresarial son las siguientes:

a. La orientación de la gestión, que evoluciona desde el interior de la empresa hacia el entorno; desde sistemas cerrados a unos más abiertos; desde los factores hacia las personas.

b. Los objetivos de la gestión: desde la extrapolación a las redes de conocimiento.

c. La situación respecto al entorno: desde la continuidad hacia la incertidumbre.

A primera vista se evidencia la reducción de los ciclos, pasando de un escenario estático a otro de mayor dinamismo. Se observa así que los plazos de diez a quince años en las primeras etapas, se acortan a cuatro-cinco años en las últimas. Esto implica mayor incertidumbre y riesgo de obsolescencia, originados en parte por el desarrollo de las tecnologías de la información en todos los ámbitos de la gestión, que han modificado de forma vertiginosa las pautas empresariales.

Los sistemas de dirección evolucionan desde esquemas cuantitativos hacia otros más cualitativos, aunque más en la teoría y en la intención que realmente en la práctica del *management*, desde planteamientos cerrados hacia otros más abiertos. En paralelo se indica la evolución de los modelos de gestión asociados a cada etapa. Es lógico que, como instrumento de la dirección, exista cierta simetría

en cuanto a tiempo, estilo y contenidos. De manera recíproca, las posibilidades que en cada periodo ofrece la herramienta, permiten un tipo de análisis que influye, sin duda, en la forma en que la empresa es dirigida.

En cada etapa permanecen, de alguna manera, tanto los estilos como los instrumentos y métodos de periodos anteriores, aunque quizás en un segundo rango, utilizados como auxiliares, sustituyendo el soporte informático por otro más avanzado, tal como exigen las necesidades y capacidades emergentes. La experiencia, bien asimilada y aplicada, puede ser fuente de innovación y mejora. La acumulación adaptativa de la ciencia teórica y práctica, adecuadamente aplicada, abre posibilidades e impulsa el desarrollo de nuevas herramientas o de mejoras sustanciales. Aunque es cierto que el pasado queda cada vez más desplazado y obsoleto, con aportaciones decrecientes.

Este estudio no trata de profundizar en cada una de las herramientas de gestión, sino de evidenciar la relación histórica que han mantenido con los sistemas de dirección. Se trata de exponer brevemente los tipos de gestión: desde las finanzas hasta el conocimiento, pasando por las etapas principales que señala la figura 1.

A continuación se comentan los estilos de dirección y los instrumentos de gestión asociados a cada etapa, según el cuadro anterior.

1.1. 1900 a 1950: Gestión dominante desde las finanzas

La gestión en este periodo se caracteriza por la asignación y optimización de recursos. La economía se basa en recursos siempre escasos y, por tanto, es necesaria una oportuna elección y combinación de factores para aplicarlos al proceso productivo y conseguir el mejor producto. Como señala Sastre, "es la lucha por satisfacer todas las necesidades humanas, enfrentándose a la escasez mediante la eficiencia y la decisión acertada, lo que caracteriza al trabajo del economista"[5]. Bajo unas condiciones externas estables, caracterizadas por la continuidad, la gestión presenta un carácter interno centrado en la producción y en el desarrollo de tecnología para la mejora de los procesos de fabricación, embalajes y distribución. Son las funciones básicas de todo negocio: ofrecer al mercado productos que cubran las necesidades de los clientes, a mejores condiciones que la competencia. Aunque no se puede obviar que "la razón de ser de cualquier empresa es el cliente"[6], focalizarse exclusivamente en él, en detrimento o ignorando el resto de *stakeholders*, puede no ser beneficioso para el conjunto de la empresa. Este estudio pretende enfatizar la importancia de los clientes, pero siempre dentro de un marco global.

Es un periodo de desarrollo de la propia organización. Este crecimiento interno genera unas necesidades de planificación financiera que demandan control, que pasa a situarse en primer plano en esta etapa. En la actualidad, estas tareas se siguen realizando de un modo más sofisticado, flexible y abierto. Cabe aquí resaltar el mérito y la importancia del desarrollo que experimentan, en estos años y en los siguientes, las herramientas de gestión y, entre ellas, el presupuesto, para conseguir el grado de competitividad adecuado. En la actualidad estas técnicas han seguido evolucionado y lo han hecho a gran velocidad, aunque no con la profundidad y alcance adecuados, según se irá mostrando a lo largo del estudio.

En esta primera etapa de planificación financiera, en el inicio del siglo XX prevalece la herramienta del control presupuestario. Según García Echevarría "planificar significa: -definir los objetivos… -calcular la asignación de recursos…-evaluar los resultados… -integrar los criterios de decisión"[7]. En concreto, la planificación financiera depende, según este mismo autor, "de los propios procesos reales de fabricación… y de la estructura existente entre el capital propio y el capital ajeno, así como de los costes de los mismos"[8]. En la

[5] Sastre, F. (2010), p. 39.

[6] Cardona, P. y Wilkinson, H. (2009), p. 119.

[7] García Echevarría, S. (1994b), p. 303.

[8] García Echevarría, S. (1994b), p. 370.

misma línea, Brealey y Myers definen la planificación financiera como un "proceso"[9].

Según Moisson "la finalidad del Control Presupuestario consiste en estudiar de cada centro los gastos en función de uno o varios ejercicios precedentes, en hacer la crítica sobre la oportunidad de gastos comprometidos por cada centro, en buscar la rentabilidad en cada una de las inversiones, teniendo en cuenta las ventas y las condiciones de venta que se esperan para este ejercicio"[10].

Las necesidades de producción adecuada a la creciente demanda y la asignación optimizada de recursos exigen un presupuesto estricto mediante la estrecha vigilancia de parámetros como los siguientes:

a. Cálculo de costes financieros de las inversiones y flujos de entrada de capital

Las ingentes demandas de capital necesarias para la puesta en marcha de complejos procesos industriales centran las herramientas en la búsqueda y control de costes de los recursos financieros, tanto propios como ajenos. El coste financiero es, pues, factor clave en el presupuesto de esta época, dentro de los tres flujos de la empresa, definidos por Sastre como "- el material o económico; - el de dinero o financiero y - el de información"[11]. El presupuesto abarca todos ellos, teniendo en cuenta que el primero es el que rige porque refleja la actividad real.

b. Control de los flujos de tesorería

Interesa el movimiento monetario asociado a los ingresos y gastos, es decir, los cobros y pagos inherentes a la actividad productiva. No solo para evitar el colapso sino al objeto de optimizar el resultado financiero. El presupuesto de tesorería abarca aspectos como la gestión de cobros de clientes, el grado de morosidad; la gestión de excedentes de tesorería, así como la utilización de la variada oferta de instrumentos de gestión operativa de bancos con el fin de obtener una rentabilidad adecuada, como señala Santomá[12].

---

[9] Brealey, R. y Myers, S. (1992), pp. 661-662: Dicho proceso consiste en: "1. Analizar las mutuas influencias entre las alternativas de inversión y financiación…2. Proyectar las consecuencias futuras…; 3. Decidir qué alternativas adoptar…4. Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero".

[10] Moisson, M. (1969), p. 9. El Control Presupuestario puede ser colocado en tres niveles: dirección general, sección y producto. El autor describe en pp. 13-17 las informaciones que aporta en cada nivel.

[11] Sastre, F. (2010), p. 85.

[12] Santomá, J. (2000).

c. Coste económico de los recursos aplicados al proceso productivo

Para el correcto diseño del proceso productivo es necesaria la valoración económica de costes de los recursos asignados al proceso. Una gestión exclusivamente técnica −por ejemplo unidades− y gastos del periodo, que no incluya los costes asociados a cada producto, es insuficiente y, por tanto, no resultaría válida. A este respecto Drucker afirma: "lo que importa en el mercado es la realidad económica, los costes del proceso económico, no quien es su propietario"[13].

d. Análisis de desviaciones previsto-real

La medición de diferencias entre previsiones y realizaciones, denominadas desviaciones presupuestarias, es vital para el seguimiento de procesos productivos y es base para la toma de decisiones operativas y financieras. Según Antolínez "la desviación puede definirse como la diferencia existente entre un estándar o una norma y un hecho observado"[14]. Es fuente, asimismo, de reasignación de recursos para el logro de la optimización global. Para Ghez la desviación global se desglosa en "desviaciones elementales que pueden clasificarse: 1º desde el punto de vista de las causas (desviaciones ficticias, errores de previsión, defectos en la ejecución). 2º desde el punto de vista de su naturaleza (desviaciones de volumen, desviaciones de precios, desviaciones de rendimiento)"[15].

Aunque el análisis de las desviaciones aporta cierto valor, es preciso tener en cuenta sus limitaciones. Afirma Senge: "muchos directivos ven los presupuestos prestando atención inmediatamente a la columna de desviaciones. Si el número es negativo, eso es 'malo'. Gastará más de lo previsto. Si el número es positivo, eso es 'bueno'. Pero en realidad una desviación negativa en el presupuesto no siempre es mala. Tal vez las proyecciones del presupuesto eran demasiado bajas, o no se invirtió lo suficiente en el proyecto, lo cual significa que seguirá infracapitalizando indefinidamente…Así, el número 'bueno' en presupuesto puede ser devastador"[16].

---

[13] Drucker, P.; Eccles, R.G.; Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1999), p. 10. En pp. 4 y ss los autores explican las ventajas del sistema de *costes basado en la actividad* frente al tradicional, entre otras: considerar el proceso integrado y no suma de costes parciales; incluye los costes de oportunidad, es decir, de *no hacer*, como los tiempos muertos o de espera; se cuestiona sobre si debe ejecutarse determinadas acciones. Afirman que "el sistema de cálculo de *costes basado en la actividad* no solo permite un control de costes mucho mayor, sino que también permite el control de resultados" (p. 5).

[14] Antolínez, S. (1983), p. 61.

[15] Ghez, R. (1981), p. 34.

[16] Senge, P.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; Roth, G. y Smith, B. (2000), pp. 264-265.

Cabe desatacar la extremada actualidad de las citadas herramientas de gestión presupuestaria. Las necesidades y la cultura de esos años, en plena expansión, explican el desarrollo y el centralismo de los cálculos eminentemente cuantitativos, que en la actualidad se muestran con claridad insuficientes, aunque son utilizados por muchas empresas como la fuente principal para la toma de decisiones.

1.2. 1950 a 1960: Gestión dominante desde la proyección futura

En esta década la situación externa sigue estable, y se caracteriza por un cierto aprendizaje del pasado que se utiliza para el pronóstico mediante la técnica de la extrapolación. Existe una información de situaciones anteriores que, en un entorno continuo, permite inferir el futuro. Se trata de procesos de cambio lentos, donde las estructuras son rígidas y burocráticas. Es una época de crecimiento, en la que la empresa sale de su entorno próximo para dirigirse al exterior en busca de crecimiento. Son años en que la planificación a medio y largo plazo es relevante, para lo cual el recurso a lo ocurrido en el pasado (momento t-1) es apoyo cierto para la previsión futura (momento t+1). La experiencia se aplica aquí de una manera casi matemática y no solo como cierta orientación, ya que las situaciones en que se encuentra la empresa son estables, tanto desde el punto de vista externo (clientes y proveedores) como interno (directivos y empleados).

La planificación, según Mallo y Merlo, "es el proceso por el que los órganos directivos de la empresa diseñan continuamente el futuro deseable y seleccionan las formas de hacerlo factible"[17]. Consiste en definir objetivos sobre la base del propio periodo histórico y organizar los recursos para su cumplimiento, es la clave de la gestión hasta los años sesenta. A partir de los años cincuenta, en la etapa de planificación a medio y largo plazo, se utiliza el pasado como punto de referencia.

Alemania es el primer país que realiza una reforma empresarial en profundidad, que será seguida con distinta velocidad y estilo en otros países europeos. En ese país se introduce el sistema de cogestión en el sector del carbón y el acero en 1952[18]. Voigt afirma al respecto: "la idea de la cogestión se engarza

---

[17] Mallo, C. y Merlo, J. (1996), p. 117. Añaden que la planificación suele clasificarse en estratégica y táctica (p. 117).

[18] En el periodo 1952 a 1972 las leyes obligan a que toda empresa de más de 500 empleados tenga representación de los trabajadores en los órganos de dirección. La cogestión consiste en un conjunto de diversos derechos de coparticipación de los trabajadores o sus representantes en decisiones empresariales que transforman la antigua dependencia del trabajador al patrono en una colaboración consciente en la actividad empresarial. Existen tres formas: en el lugar de trabajo; en la organización de la empresa y en la dirección de los negocios.

No obstante, existen diferentes posturas. A. Merkel, actual canciller alemana, subrayaba el 30.08.2006 en un acto de conmemoración de los 30 años de la Ley de Cogestión en Alemania que tuvo lugar en Berlín, que la cogestión lleva a que el personal se identifique más con su empresa y los conflictos puedan ser solucionados en un marco de diálogo social de mercado. Alemania es uno de los países de Europa con menos días de huelga: la paz social también es una ventaja. Por el contrario, Mohn, R. (1996) piensa que la imposición de técnicas democráticas a la empresa podría otorgar poder de decisión a personas que no están preparadas; sí, en cambio, defiende la petición de consejo en lo relativo a su puesto de trabajo y área, pero no la decisión al mismo nivel que otros directivos.

dentro de las tendencias emancipadoras del hombre tanto frente a los dominios de la naturaleza como a las situaciones de dominio socioeconómico"[19]. De esta forma, sostiene, "a cada uno de los trabajadores se le tiene que interesar en el destino de su explotación y de su empresa, se le tiene que dar posibilidades…"[20]. García Echevarría ha profundizado asimismo en este concepto[21]. Nell-Breuning afirma que "el trabajador fundamenta sus exigencias de cogestión en su trabajo; él no quiere codecidir como un pequeño participante en la propiedad (capitalista) sino expresamente, y poniendo en ello el acento, en base a su participación laboral"[22]. La cogestión del sistema alemán consiste en ser informado, ser escuchado; coparticipar y codirigir, cuestiones que bien podrían −y deberían− definirse ya desde el presupuesto, ya que conduciría a una mayor involucración de quienes han participado en la definición de los objetivos de la empresa y, por tanto, en los suyos. En la misma línea, Mohn afirma que "la motivación de nuestros empleados aumentaría, si pudieran influir en la organización de su propio trabajo mediante la coinformación…() la participación en las reflexiones y la creatividad en el lugar de trabajo"[23].

Por su parte, Utz señala que en "la cogestión empresarial tiene…que realizarse un verdadero contrato de sociedad"[24]. Lattmann y García Echevarría afirman que la cogestión "en su aplicación originaria, y en la utilización que se ha venido realizando, implica la forma más fuerte de intervención del personal, esto es, en su participación en las decisiones en el más alto nivel de la empresa"[25]. Esta realidad de mayor participación impacta de forma directa en el presupuesto, tanto en la definición de objetivos como en sus responsabilidades y consecuencias de cumplimiento. No obstante, es preciso tener en cuenta que los trabajadores no son los únicos *stakeholders* de la empresa: como señalan Lattmann y García Echevarría "la cogestión debe garantizar que los intereses de los trabajadores constituyan el punto de referencia más importante (pero no el único) en la configuración de las decisiones de los órganos supremos de la empresa"[26].

Así expresa Ghez la importancia de la participación de los distintos niveles de dirección: "sin la participación organizada de los ejecutivos, el presupuesto, amputado de lo real, no es más que una abstracción peligrosa"[27].

---

[19] Voigt, F. (1977), p. 11. Y continúa en la línea humanizadora que pretende seguir este estudio: "Partiendo de la dignidad humana, valor que corresponde indeclinablemente para todo hombre, una economía de mercado debe ser capaz de aceptar los trazos básicos sociales" (p. 13).

[20] Voigt, F. (1977), p. 15.

[21] García Echevarria, S. (1994b), p. 74: "Durante los años sesenta los problemas de la distribución de poder se basaron en el reparto de poder por la vía institucional legal; esto es, por la vía de la institución administrativa (cogestión)".

[22] Nell-Breuning, O. (1980), p. 8.

[23] Mohn, R. (1996), p. 125.

[24] Utz, A. (1998), p. 63.

[25] Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), p. 279.

[26] Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), p. 289.

[27] Ghez, R. (1981), p. 251.

Los instrumentos presupuestarios desarrollados en esta etapa son los siguientes:

a. Planificación multinacional

El crecimiento y la apertura al ámbito externo hacen necesaria una planificación de recursos y objetivos a nivel internacional, bien por el lado de la demanda (captura de clientes), o de la oferta (elección de proveedores). La realidad transnacional multiplica de forma insospechada hasta entonces las posibilidades tanto en la asignación de recursos como en la colocación de productos y servicios. Es necesario, pues, tener presente dicha ampliación de posibilidades en el presupuesto, como punto de partida.

b. Análisis GAP

Examina las diferencias entre la estimación actual y la información presupuestada. Los resultados obtenidos representan el grado en el que una empresa ha cumplido sus objetivos. Implica determinar, documentar y aprobar la discrepancia existente entre los requerimientos de negocio y las capacidades actuales, y realizar comparativas y otras valoraciones. Una vez entendida la expectativa general de gestión en el sector, es posible compararla con el nivel de rendimiento actual de la empresa. Dicho análisis puede ser realizado en una organización a nivel operacional y estratégico.

c. Pronóstico y extrapolación

La ciencia económico-empresarial tiene la capacidad de pronóstico [28] cuando se conocen las regularidades de los procesos. Según Ghez, "lo que da interés y a la vez constituye la principal dificultad del presupuesto es que no hay que prever solamente lo que va a ocurrir (pronóstico), sino lo que se va a hacer (programa), e incluso lo que debiera de hacerse (fijación de objetivos)"[29]. La función de producción constituye un sistema con capacidad de pronóstico siempre y cuando no se modifiquen las características. La base para la correcta extrapolación será el conocimiento del reciente desarrollo del fenómeno, para lo cual se precisan al menos dos observaciones secuenciales hechas en puntos conocidos en el tiempo. Las observaciones son habitualmente registradas como variables cuantitativas. El material consiste en una serie cronológica, aunque nada impide extrapolar tendencias que se describan enteramente en términos cualitativos.

[28] García Echevarría, S. (1970).

[29] Ghez, R. (1981), p. 25.

La incertidumbre creciente hace que el presupuesto se apoye cada vez menos en los datos históricos. Aunque se conozca y estudie, dicha información sobre el pasado pierde peso específico.

d. Modelos de investigación operativa

Aborda el proceso de toma de decisiones principalmente por medio de modelos matemáticos de programación lineal. Se basa en identificar un pequeño conjunto de tipos de problemas que representan a la mayoría. Como éstos se repiten con frecuencia, se han desarrollado técnicas prototipo para su modelización. Según Martín "la investigación operativa es la aplicación del método científico para asignar los recursos o actividades de forma eficaz, en la gestión y organización de sistemas complejos… Es un proceso de investigación que consta de varias etapas: i) La observación del fenómeno; ii) Formulación de la hipótesis; iii) Diseño experimental, iv) Análisis de los resultados y conclusiones"[30].

Los presupuestos de la década analizada estaban basados, en su gran mayoría, en dichas técnicas, que han ido perdiendo relevancia −aunque no han sido sustituidas ni eliminadas− al insertarse variables de carácter más cualitativo. No obstante, se pueden considerarse enfoques complementarios.

[30] Martín, Q. (2003), p. 1. Incluye herramientas como la programación lineal, no lineal y dinámica, teoría de juegos, grafos, etc.

1.3. 1960 a 1975: Gestión dominante desde la dinámica del entorno

Según Hodge, Anthony y Gales, "el entorno presenta tanto oportunidades como amenazas"[31]. Se trata de un periodo de expansión económica, donde se busca el máximo volumen de oferta y, por tanto, la necesidad de planificación estratégica, definida por García Echevarría como "el posicionamiento de la empresa o de sus procesos en el futuro"[32]. Predominan aquí los planteamientos eminentemente cuantitativos, que posteriormente serán cuestionados[33].

Al permanecer todavía en un entorno continuo, se hacen necesarias las proyecciones racionales para realizar las previsiones, fundamentando éstas en las tendencias de parámetros como hábitos de consumo, costes y precios. La apertura a los mercados supone un giro importante en la gestión, ya que la empresa se dirige a otros ambientes, lo cual supone un mayor grado de incertidumbre a la vez que de oportunidades. De todo ello ha de hacerse eco el presupuesto.

---

[31] Hodge, B.; Anthony, W. y Gales, L. (2003), p. 94. "Por un lado, las oportunidades existen en forma de mercados, recursos y otras condiciones externas que la organización puede explotar para crecer y prosperar. Por otro lado, las amenazas son fuerzas del entorno que pueden poner en peligro el crecimiento y la eficacia de la organización. o incluso su propia supervivencia". Los directivos gestionan su relación con el entorno, y esto también influye en el presupuesto: "Cuando los directivos descubren nuevas y diferentes condiciones de entorno, actúan de manera que cambian la organización para ajustarse mejor al entorno, o en algunos casos, cambian las condiciones organizativas para encajar mejor en la solidez de la organización" (p. 125).

[32] García Echevarría, S. (1994b), p. 390, y la diferencia de la "planificación operativa" definida como "el desarrollo o ejecución de ese proceso estratégico a corto plazo" (p. 390). Señala, además, que la "planificación estratégica si quiere ser eficiente tiene que estar centralizada, dado que visiona al conjunto de la empresa" y la "planificación operativa tiene debe ser descentralizada, de manera que cada uno de los responsables del sistema directivo pueda aprovechar…las oportunidades con la mayor eficiencia posible" (p. 391).

[33] Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1995), p. 174: "La cantidad inicial de recursos es un indicador muy deficiente para predecir quién será el líder en una industria".

En cuanto a los instrumentos de gestión en esta etapa de crecimiento, se desarrollan los siguientes:

a. Portafolios

Consiste en la diversificación de la cartera de productos, exigencia proveniente de la apertura de mercados que caracteriza este periodo. La variedad de clientes y las posibilidades en la elección de proveedores facilita dicha diversificación tanto a nivel productivo como financiero. Los riesgos, de esta manera, se diversifican también y lo que se pierde en especialidad se gana en seguridad. Según García Echevarría[34] el portafolio marca el posicionamiento de la empresa respecto a dos variables:

1. *Atractivo del mercado*, según criterios de cuota de mercado, rentabilidad, riesgos, ventajas en costes o tiempos.

2. *Ventaja competitiva* de las empresas, según las estrategias actuales y futuras de los competidores y evolución de sus costes unitarios.

Porter define "tres estrategias genéricas: liderazgo general en costos; diferenciación y enfoque o alta segmentación" [35]. Las que se consideran tradicionalmente son las dos primeras, como señala Amat, liderazgo en costes y diferenciación en producto[36], si bien se han definido otras, como señala Grant[37].

Del posicionamiento resultante depende la asignación de recursos −o desinversión que libera−, lo cual constituye la clave del proceso empresarial. García Echevarría afirma que "la planificación estratégica, a nivel de la empresa global, trata de definir el portafolio estratégico de futuro, esto es, realizar el paso del actual portafolio empresarial al portafolio de futuro"[38].

[34] García Echevarría, S. (1994a), p. 258.

[35] Porter, M. (1982), p. 56.

[36] Amat, J. (2000), p. 74, Cuadro 3.3: Diseño de un sistema de control en función de la estrategia.

[37] Soluciones para el cliente −mix personalizado−; la plataforma de sistemas −*lock in*−, que atraen complementadores definidos como empresas con productos o servicios que mejoran su propia oferta y la innovación del valor como especial servicio a una selección de grandes segmentos de clientes con bajos costes y precios, en Grant, R. (2006).

[38] García Echevarría, S. (1994a), p. 254.

b. Curva de experiencia

Describe el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo. Es un diagrama en el que el eje horizontal representa el tiempo transcurrido y el eje vertical el número de éxitos alcanzados en ese tiempo. A menudo se cometen muchos errores al comenzar una nueva tarea. En las fases posteriores disminuyen los errores, pero también se reducen las materias nuevas aprendidas. Se utiliza para explicar aumentos de productividad o mejoras en la calidad tras cambios en el proceso de producción por la introducción de nuevos operarios, nuevas máquinas y/o nuevos métodos.

Según esta herramienta, el presupuesto debería enfocarse no solo a la curva de aprendizaje de la empresa, sino a "la capacidad que tiene de poder desarrollar una curva de aprendizaje …de tal manera que exista una función a largo plazo … que represente el potencial de esos recursos para adaptarse a las nuevas tecnologías"[39].

c. Ciclo de vida

Es la evolución de las ventas de un artículo durante el tiempo que permanece en el mercado. Los productos no generan un volumen máximo de ventas inmediatamente después de introducirse en el mercado, ni mantienen su crecimiento indefinidamente. Las condiciones bajo las que un producto se vende cambian a lo largo del tiempo; así, las ventas varían y las estrategias de precio, distribución, promoción, etc. (variables del marketing mix) deben ajustarse teniendo en cuenta el momento o fase del ciclo de vida en que se encuentra el producto, que pueden ser: introducción, crecimiento, madurez y declive.

El presupuesto, sin duda, ha de tener presente la fase del ciclo de vida del producto o servicios que ofrece la empresa, así como el de sus competidores.

[39] García Echevarría, S. (1994b), p. 351.

1.4. 1975 a 1995: Gestión dominante desde la dirección estratégica

En esta etapa de dirección estratégica[40] la situación de la empresa cambia al enfrentarse con un entorno en permanente discontinuidad, lo que lleva consigo la dificultad de pronóstico. Esta dinámica de cambio, de la que "hay que aprender a adaptarse positivamente a circunstancias extremas"[41], como afirman Cardona y Wilkinson, provoca una gestión basada en los potenciales, que pueden darse, según Mohn, en cualquier estrato de la organización[42], tanto de clientes como de recursos, mediante el estudio de máxima utilización. Esta dinámica de cambio se plantea, según Senge, de forma continua[43], de manera que se introduce indefinidamente en la empresa, acentuándose cada vez más su intensidad, velocidad y complejidad. No cabe en el futuro, por tanto, un presupuesto en clave estática, sino en continua adaptación, aunque sin perder de vista el punto de partida inicial.

La estructura organizativa de los años ochenta, de tipo jerárquico, en la que, según Bueno Campos, Cruz y Durán, "se mantiene una 'unidad de mando' de manera que todo nivel dependa exclusivamente del inmediato superior"[44], ofrece escasa flexibilidad en la organización interna de los recursos, pero permite una mayor racionalidad de procesos y orientación a la reducción de costes. Es relevante en esta situación la interrelación con los entornos, integrando así el concepto planificación con el de dirección. Es un entorno abierto y dinámico, de desarrollo de la Unión Europea, en el que se precisa un conocimiento integral de recursos y demanda del mercado, que exige una mayor adaptación.

En los noventa, el organigrama pasa a ser matricial, con una mayor facilidad para el seguimiento por áreas y proyectos. Es a partir de esta década cuando se produce el fenómeno de la internacionalización, dando lugar a la empresa multinacional concebida como procesos transversales en un espacio global. La horizontalidad naciente (versus la verticalidad de las estructuras organizativas clásicas) promueve una visión más corporativa de la empresa. Este cambio produce la desorientación en el *cursiva*, cuyo vacío es aprovechado por la

---

[40] Porter, M. (1982), define el *círculo de la estrategia competitiva*, su contexto, las pruebas de consistencia y el proceso para su formulación.

[41] Cardona, P. y Wilkinson, H. (2009), p. 172. Y añaden: "conseguimos salir adelante con capacidad de recuperación."(p. 172). La "resiliencia es resistencia y capacidad de recuperación" (p. 171).

[42] Mohn, R. (2005), p. 60: "En los niveles inferiores hay un potencial considerable de creatividad que no se manifiesta en las estructuras jerárquicas de dirección".

[43] Senge, P.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; Roth, G. y Smith, B. (2000), p. 21: "La organización no se limita a hacer algo nuevo; crea capacidad de hacer las cosas de forma distinta; en efecto, crea capacidad para el cambio continuo".

[44] Bueno Campos, E.; Cruz, I. y Durán, J.J. (1979), p. 149.

teoría del accionista (*shareholder value*), a quien se toma como único fin de la empresa, medido mediante la cotización bursátil. La lógica que impera es, pues, la financiera. Este estilo de dirección deja tres consecuencias: la falta de confianza, el recelo de los directivos y la sustitución del carácter empresarial por el administrativo. Es necesaria, por tanto, una nueva orientación institucional.

Las herramientas utilizadas en la gestión de la empresa son, en este periodo, las siguientes:

a. Potencialidades[45]

Miden la producción potencial como el máximo de bienes y servicios que se pueden elaborar en una empresa en un período de tiempo determinado, con una cantidad de factores de producción y un nivel dado de conocimientos tecnológicos. Hacen referencia a algo posible, pero todavía no real. Con palabras de García Echevarría: "en una dirección estratégica toda política de personal tiene que estar orientada a conocer los potenciales disponibles en el propio entorno y en la propia organización"[46]. El presupuesto ha de indagar sobre los potenciales de todos los recursos: humanos, equipos y procesos.

b. Posición estratégica de resultados[47]

Consiste en el desarrollo de las capacidades necesarias para poder alterar eficientemente el potencial de utilidad, con el fin de obtener durante un largo tiempo resultados superiores a la media. La posición estratégica de resultados (PER) puede orientarse al potencial de mercado; a la adquisición y reestructuración de empresas; aprovisionamiento; cooperación u otros.

c. Creación de valor

Valor, según Menger, es "la significación que unos concretos bienes o cantidades parciales de bienes adquieren para nosotros, cuando somos conscientes de que dependemos de ellos para la satisfacción de nuestras necesidades"[48]. En este sentido, "el valor de los bienes brota de a misma fuente que el carácter económico de estos últimos, es decir, de la…relación entre necesidad y masa de

[45] Sobre este tema véase Pümpin, C. y García Echevarría, S. (1998).

[46] García Echevarría, S. (1994b), p. 347.

[47] Pümpin, C. y García Echevarría, S. (1990).

[48] Menger, C. (1985), p. 102.

bienes disponible" [49] . Afirma a este respecto Utz: "la economía de mercado…estimula la iniciativa y la responsabilidad del individuo en la creación de valor"[50].

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial que genera valor al cliente. Establece categorías en las actividades que producen valor añadido en una organización, de dos tipos: primarias, por una parte (logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas, servicio post-venta o mantenimiento), y actividades de apoyo (infraestructura de la organización, dirección de recursos humanos, tecnología, investigación y desarrollo y compras). La cadena de valor, por tanto, ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Por su parte, Lev propone el marcador de la cadena de valor para los intangibles, que consta de tres etapas: descubrimiento y aprendizaje; implantación y comercialización[51].

d. Balance social

Es necesario situar la economía y el presupuesto en el contexto social que le es propio. Mohn afirma que "es una necesidad imperativa definir la prioridad de lo social en una forma adecuada a la realidad económica y al mismo tiempo humana"[52], lo que significa que el ámbito económico no es de suyo individualista sino que, al incluirse en la esfera humana, posee una carga social inherente. Asimismo Nieto señala: "la humanidad ha ido progresando desde formas de moral primarias hacia posturas colectivas más responsables, según las cuales, respetando la autonomía e independencia del individuo, la ética ha ido adquiriendo una dimensión social, regulando nuestras conductas a través de las relaciones con los demás"[53].

El balance social se inicia en los años cincuenta en EE.UU. y Alemania, a nivel académico y con escasa publicidad exterior; es en los años ochenta cuando se plantea más abiertamente la responsabilidad social por parte de las empresas, al preguntarse por su función más allá de la organización. De fondo se encuentra el reparto de funciones de cada uno de los agentes económicos, lo cual incide directamente en las relaciones empresa y sociedad.

En España el balance social se plantea con posterioridad y con menos interés[54]. Por su parte, Fernández Rodríguez aporta la base filosófica del concepto

[49] Menger, C. (1985), p. 104.

[50] Utz, A. (1998), p. 96.

[51] Lev, B. (2003), p. 142, figura 5.1.

[52] Mohn, R. (1996), p. 44.

[53] Nieto, U. (2007), p. 69.

[54] García Echevarría, S. (1986). Describe la introducción en España, las causas del desinterés y muestra cuadros de análisis cuantitativos de los balances sociales de algunas empresas españolas (p. 19).

"responsabilidad social", inseparablemente unido al de "libertad social"[55]; en realidad es una aplicación al ámbito social del área privada. El mismo autor considera el balance social como "el reconocimiento, por parte del balance económico, de las condiciones que lo hacen posible, y que no son nunca exclusivamente económicas"[56]. En el fondo yace la idea de "lo económico como condición necesaria, pero no suficiente, para explicar la empresa"[57]. Como ejemplo y pionero está el balance social del Banco de Bilbao de 1978[58], en el que se señala la función social de la empresa y su responsabilidad ante los diversos estamentos de la comunidad en la que se inserta[59].

El papel de la empresa, pues, no puede reducirse al económico entendido en el sentido más restrictivo, sino que trasciende a lo social. El balance social hace referencia tanto al área más próxima de los grupos de interés como a otra más indirecta: la aportación de la empresa a la sociedad y su interacción con el entorno. No trata sólo de una ampliación de datos económicos; es, más bien, una información para la sociedad del rol de la empresa dentro del ordenamiento económico-social, y no solo a nivel de responsabilidad sino, también, de contribución. El balance social de la empresa informa, por tanto, sobre las medidas y consecuencias de su actuación, a nivel interno y externo. Posee un papel ex-ante, de planificación, y ex-post, de control. En el primero se plantea el nivel de riesgo asociado, con el fin de realizar las necesarias previsiones.

Esta aportación de la empresa a la sociedad va, por tanto, más allá de las cuentas clásicas y de lo legalmente establecido; en este sentido, Lattmann y García Echevarría afirman que el balance social "sirve para influir en la opinión pública a favor de la empresa"[60]. Tampoco es un mero dato externo complementario pero aislado, sino que se trata de integrarlo en los procesos clásicos, para enriquecerlos. Por su naturaleza agregada, no es posible descender a detalles que harían difícil la asignación de recursos y la identificación de responsables. El gran problema −y la gran aportación− de las cuentas sociales es la determinación del valor del output, de la contribución, ya que en el sistema clásico se basa en los inputs, lo cual ha resultado insuficiente.

---

[55] Fernández Rodríguez, F. (1987), p. 7: "la 'responsabilidad social' del empresario no es más que la expresión complementaria de la 'libertad social del empresario".

[56] Fernández Rodríguez, F. (1987), p. 16. Y añade: "Y sin ese 'volver a la sociedad', cualquier empresa, también la económica, deja de existir".

[57] Fernández Rodríguez, F. (1987), p. 17.

[58] Balance Social del Banco de Bilbao (1978). El cap. 6, titulado "Relaciones del banco con la sociedad", aborda temas innovadores en ese momento, como la información y comunicaciones externas (6.1) y la contribución del Banco de Bilbao al desarrollo de la economía (6.2), entre otros.

[59] Balance Social del Banco de Bilbao (1978), pp. 14-15.

[60] Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), p. 176.

El balance social refleja las actividades directas e indirectas de la empresa, valoradas en sus utilidades positivas y negativas, entendidas aquí, como Sastre[61], en su contribución a los problemas de la sociedad. No es fácil su obtención, tanto por problemas de medición como de valoración de las utilidades. En la práctica se presentan como cuentas de valor añadido. Se trata de especificar cómo se crea el valor y cómo se distribuye, a través de una cuenta parcial de información externa, obtenida a partir de parámetros clásicos. De todo ello se sigue qué funciones corresponden a la empresa y cuáles pertenecen a organismos supraempresariales. Refleja de alguna manera la estructura de poder dentro de la empresa y de los grupos de interés, de tal forma que se pueden analizar, incluso a priori, las consecuencias de determinadas decisiones, por ejemplo en materia salarial o de endeudamiento. Asimismo, se pueden detectar evoluciones del poder de dichos grupos a lo largo del tiempo.

El balance social tuvo en España y en Europa un interés decreciente[62]. En la actualidad muchas empresas se plantean este tipo de cuentas, también desde la Administración Pública. Como elementos integrantes destacan el sistema de objetivos; los grupos de referencia; la medición, la valoración y los sistemas de información. La estructura de costes sociales sigue el mismo esquema que la clásica: cálculo, asignación al lugar donde se producen, y determinación del producto o proceso productivo. En el Anexo 1 se propone un esquema de balance social elaborado por el profesor García Echevarría[63].

[61] Sastre, F. (2010). En p. 37: "A la capacidad de las cosas, y de los actos de las personas, para reducir nuestro sentimiento de necesidad la llamamos utilidad. La utilidad se mide mediante una magnitud denominada valor, cuya unidad básica es el dinero".

[62] García Echevarría, S. (1986), pp. 16 y ss.

[63] García Echevarría, S. (1982).

1.5. 1995 a 2000: Gestión dominante desde el sistema de valores

Este periodo se caracteriza por la incertidumbre en el entorno y, por tanto, la unánime convicción de la necesidad en la coordinación y homogeneidad en la doctrina corporativa. Finalizado el periodo de industrialización, la importancia de la competitividad crece respecto a la asignación de recursos. Los motores del cambio hacia la globalización son la tecnología, la apertura de la economía, la localización y el cambio de valores, aceptando la definición de "valor" de Schein: "idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es"[64].

El desarrollo corporativo y el liderazgo[65] marcan los estilos de dirección, si no siempre en la práctica de forma masiva, sí al menos en la teoría. El liderazgo, con palabras de Gómez Fernández, "se presenta así como el elemento esencial en la creación y desarrollo de la cultura de la empresa y del comportamiento del individuo en ese grupo"[66]. Sobre liderazgo existe abundante literatura. Maxwell propone retos personales, habla de mitos que impiden el verdadero desarrollo directivo y afirma que la mayoría del talento se presenta en los niveles intermedios de la organización[67]. Existen múltiples análisis en la literatura del *management* acerca del concepto de liderazgo y el camino recorrido por varias empresas líderes del mercado [68] . Gómez Pérez señala, por su parte, las características del líder[69].

En este periodo se empieza a perfilar en cada empresa la cultura corporativa que marca su identidad y con la que deben identificarse todos, la cual penetra en los empleados a través de los líderes. En realidad, la cultura es lo que permanece −lo que identifica− ante el cambio continuo. Según Schein "la cultura ha sido definida como el resultado de aprendizaje del grupo"[70]. Se aplica, pues, en

---

[64] Schein, E. (1988), p. 31.

[65] Sobre liderazgo existe abundante literatura. Aquí se reflejan algunos rasgos, según Friedman, S. (2008), el *liderazgo total* se consigue si uno es auténtico, íntegro y creativo en las cuatro esferas de la vida: casa, trabajo, comunidad y uno mismo.

[66] Gómez Fernández, J.M. (1999), p. 144.

[67] Maxwell, J. (2005), p.1: "*Ninety nine percent of all leadership ocurrs not from the top but from the middle of an organization*". En p. 7: "*Leadership is a choice you make, not a place you sit*". Por tanto, un presupuesto dirigido por un auténtico líder estará enriquecido con su visión y capacidades y se encuentra en continua evolución. Y añade: "*Influence must be earned*" (p. 11).

[68] Ulrich,D. y Smallwood, N. (2008).

[69] Gómez Pérez, R. (1999), p. 130: capaz de construir a su alrededor equipos efectivos, capaz de saber escuchar a los demás; capaz de tomar decisiones sobre sus propios asuntos; capaz de retener a su lado a la gente valiosa; mágico; innovador; visionario; con criterios éticos rectos".

[70] Schein, E. (1988), p. 186: "Cuando algunas personas tienen simultáneamente que afrontar una situación problemática y concebir juntas una solución, nos hallamos ante la situación básica para

estos años un control estratégico basado en valores, que son permanentes a lo largo del tiempo y definidos implícita o explícitamente por cada entidad. A este respecto Schein señala que "si la solución prospera, y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y, ulteriormente, presunción" [71] . Precisamente Terrence y Kennedy afirman que los valores compartidos definen el carácter fundamental de la organización[72]. Todo ello va a condicionar el presupuesto y, también, su interpretación.

A partir de 1995 se produce una ruptura del *management*[73] al introducirse la cultura *shareholder value*, en la que se busca la maximización del valor bursátil, y se introduce el sistema de *stock options*[74], que ha llevado a grandes desigualdades entre empleados y directivos y no ha resultado un estímulo real, dada la ausencia de relación entre la *performance* y la cotización bursátil. Se inicia así la primacía de lo financiero frente a lo económico mediante las *stock options*, que conduce a una serie de escándalos provocados por forzar los estados financieros para reflejar determinadas ganancias, tal y como sostiene Nelson[75]. Se utilizan como pilares de la gestión las ratios de tipo financiero.

El peso que en el presupuesto ha tenido este aspecto se refleja en el desarrollo de instrumentos de medición financiera y su papel central en la toma de decisiones. Los objetivos de mejora de la cotización bursátil con el fin de aumentar la riqueza de los accionistas son plausibles, pero la limitación se evidencia cuando son propuestos como únicos y prioritarios. El enfoque *shareholder* que invade todavía hoy muchas empresas desequilibra, desde una base injusta, a los demás grupos de interés, y así es difícil la cohesión entre las personas y la consideración de los objetivos de la empresa como propios por parte de todos los empleados. La atención exclusiva a la máxima cotización y no al desarrollo integral de sus miembros no anima al esfuerzo y deteriora las

---

la formación de la cultura. El proceso supone una visión compartida del problema y el reconocimiento compartido de que algo que se ha inventado funciona y sigue funcionando".

[71] Schein, E. (1988), p. 32.

[72] Terrence, D. y Kennedy, A. (2000), p. 23: "*share values define the fundamental character of their organization, the attitude that distinguishes it from all others*". Aporta, a continuación, ejemplos de varias empresas. En el cap. 4 diserta acerca de los rituales de las empresas.

[73] García Echevarría, S. (2005b).

[74] Las *stock options* provienen de EE.UU. y consisten en posibilitar a los directivos la incorporación como accionistas con unas condiciones especiales, y puede extenderse a gerentes y empleados con el objetivo teórico de que permanezcan en la compañía un largo plazo y a su vez aporten valor. Se basa en una emisión de nuevas acciones y se ofrece un número limitado a un precio fijo, el cual permanecerá constante durante un periodo de tiempo que suele ser de tres a cinco años. Una vez finalizado este tiempo el titular tiene derecho a comprar el número de acciones que concretó en su día al precio fijado de antemano. Así, dependiendo de cómo evolucione el valor de las acciones de la empresa en Bolsa, optará por ejercer o no su derecho de compra.

[75] Nelson, C. (2003), pp. 5-12.

posibilidades de la organización. Muchos son los autores que han criticado esta postura[76].

Son muchos los que hoy abogan por su abolición, entre los que se encuentra Albach[77], aunque también existen defensores del *shareholder value* desde el punto de vista teórico, como Milla, quien afirma: "…parece evidente que una compañía debe orientarse a la creación de valor para el accionista .. –maximizar su riqueza– debe ser el objetivo fundamental…."[78]. Aunque matiza: "no obstante la perspectiva pura del *stakeholder*, lejos de ser una fuente de mejora, es un enfoque equivocado, incapaz de proporcionar un mejor gobierno corporativo o resultados empresariales, y es intrínsecamente incompatible con los negocios de una compañía u otros objetivos empresariales"[79]. Y añade más adelante que "una verdadera gestión enfocada al valor desde la perspectiva pura del *shareholder* pasa necesariamente por considerar los intereses de los diferentes *stakeholders* (el enfoque puro del *shareholder* no sería así un fin en sí mismo)"[80]. El enfoque exclusivo hacia los accionistas o la apertura a otros *stakeholders* condiciona, desde su origen, todo el planteamiento presupuestario.

Es en este periodo cuando se definen los códigos de conducta de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que puede entenderse bien en una dimensión economicista, externa y de marketing, o bien en sentido pleno de cooperación y compromiso con los propios empleados y con la sociedad en la que la empresa se inserta[81]. El presupuesto refleja de alguna manera la RSC que define la dirección de la empresa y puede ayudar, mediante el establecimiento de objetivos por responsables, a ese planteamiento que se abre a lo social.

Las principales herramientas de gestión propias de este periodo son las siguientes, algunas de las cuales serán objeto de un desarrollo posterior:

a. Dirección por valores

Según Lattmann y García Echevarría, "valores", son "actitudes según las cuales la persona, en sus comportamientos vivenciales…juzga las propias acciones y las ajenas como 'buenas' o 'malas'"[82]. La dirección por valores

[76] García Echevarría, S. (2010d), p. 2: "…consecuencia de su interpretación de lo social no como elemento antropológico de la persona y de su comportamiento económico, sino como un elemento disciplinar que no entra en el hecho económico". Por su parte, Mohn, R. (2005), p. 62, afirma: "Invertir en la motivación de los directivos y de los colaboradores es una de las tareas empresariales más urgentes de nuestro tiempo. Es un depósito con un tipo de interés alto".

[77] Albach, H. (2010a).

[78] Milla, A. (2009), p. 8.

[79] Milla, A. (2009), pp. 8 y 9

[80] Milla, A. (2009), p. 9.

[81] García Echevarría, S. (2006 a y b).

[82] Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), p. 167. Definen dos tipos de valores: materialistas y postmaterialistas (p. 168).

consiste en promover y mantener valores compartidos que mejoran el grado de integración y movilización de los empleados, lo que lleva a un incremento de la productividad. En esta línea Friedman facilita una relación de cuarenta y un valores [83]. Aunque es doctrina común en empresas, escuelas, autores y asociaciones −entre ellas la AECA[84]−, no siempre se ha conseguido descender a la esfera concreta y real para su aplicación coherente en la vida de las empresas. Se trata de una dirección fundamentada en valores permanentes que conforman el paradigma de las personas y que influyen en su comportamiento.

b. Cultura y filosofía empresarial

El presupuesto refleja la filosofía empresarial, que es el modo de hacer peculiar de cada entidad, según Pümpin y García Echevarría[85]. Consiste en el sistema de valores que rige el comportamiento humano dentro y fuera de la organización, con el fin de conseguir un estado futuro. Se trata de un enfoque global de la empresa en el que la coordinación es clave.

Por su parte Schein define la cultura de una organización como "un modelo de presunciones básicas −inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna−, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas"[86]. En este sentido, el presupuesto tampoco es ajeno a esta realidad. Según Gómez Fernández, la cultura empresarial "manifiesta la forma, el estilo y el talante con el que se hacen las cosas en esa empresa, todo lo cual afecta al grado de atractividad que experimentan las personas al actuar, practicando unos comportamientos determinados en los que se concretan los valores que se practican en esa organización" [87]. El presupuesto, por tanto, debe considerar estos aspectos culturales dentro de cada organización y eso explica la especificidad de cada herramienta de gestión −y, entre ellas, de modo destacado el presupuesto−, adaptado a las formas históricas y peculiares de cada grupo humano. Otros autores como Kotter y Heskket consideran la cultura empresarial como el primer factor del comportamiento de la dirección[88]. Hodge, Anthony y Gales la definen como

[83] Friedman, S. (2008), p. 46.

[84] Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2001).

[85] Pümpin, C. y García Echevarría, S. (1998).

[86] Schein, E. (1988), pp. 25-26. En la p. 30, figura 1, expone los niveles de cultura y su integración.

[87] Gómez Fernández, J.M. (1999), p. 40. En esa misma p. añade que "hace visible el valor empresarial de la unidad de donde se sigue esa forma concreta de hacer las cosas".

[88] Kotter, J. y Heskett, J. (1992), p. 6, exhibit 1.2.

"el resultado de ideologías organizativas que producen normas, valores y creencias de las personas"[89].

Asimismo, Gómez Pérez afirma que la cultura empresarial es "el conjunto de rasgos que configuran un modo de ser… la práctica basada en conocimientos ciertos, en constantes de funcionamiento del hombre"[90]. Y le atribuye las funciones de cohesionar, predecir, superar lo subjetivo, sentido de identidad y sentido de pertenencia[91], relevantes a la hora de establecer objetivos presupuestarios. Por último, Payeras y Ronco afirman que "la cultura es a la organización como la personalidad es al individuo"[92], por lo que impregna desde dentro la configuración y la acción presupuestarias.

c. Valor Económico Añadido (EVA)

Es una medida de gestión empresarial basada en el Valor Añadido, entendiendo éste como la diferencia entre el valor de mercado (dimensión económica) y el patrimonio invertido en el negocio (dimensión financiera). Este patrimonio tendrá un coste del capital, que varía en función de su estructura −definida como la combinación entre capital propio y ajeno− y del poder de negociación en costes financieros. Se mide para un periodo determinado e indica la mejora entre una etapa y otra.

El criterio de valor de mercado en sí parece insuficiente para maximizar el valor de la sociedad, porque:

- Las fluctuaciones de cotización en bolsa son independientes de la gestión.
- Es imposible su utilización individual para las distintas áreas.
- No existe relación directa con los indicadores el negocio.
- No hay relación directa entre las decisiones empresariales y el incremento del valor añadido[93].

En el presupuesto se establece el EVA previsto, que dependerá de la actuación de la empresa y de su reacción ante los cambios del entorno, bajo unas condiciones determinadas.

---

[89] Hodge, B.; Anthony, W. y Gales, L. (2003), p. 25. Añade: "son esas normas, valores y creencias las que impulsan y dirigen las acciones de las personas dentro de la organización y las que proporcionan las razones de esas acciones" (p. 25).

[90] Gómez Pérez, R. (1999), p. 22.

[91] Gómez Pérez, R. (1999), pp. 47-52.

[92] Payeras, J. y Ronco, E. (2001), p. 110.

[93] García Echevarría, S. (2009b).

d. Cuadros de Mando Integral y Balanced Scorecard

Los cuadros de mando tienen su origen en los *Tableau de bord* creado por ingenieros franceses, que aportaron una serie de indicadores no integrados. Evolucionan hacia los Cuadros de Mando Integral (CMI), que incorporan la estrategia. Por su parte, Kaplan y Norton definieron en 1992 el *Balanced Scorecard* (BSC). Los CMI surgen en un contexto de cambios como la reducción del tiempo de validez de la estrategia en épocas de turbulencias; una competencia más compleja y dinámica y la rápida evolución de las tecnologías de información y comunicación.

Las empresas se proponen los siguientes fines[94]:

- Aclarar y traducir o transformar la visión[95] y la estrategia.

- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

- Aumentar la *retroalimentación* y la formación estratégica.

El gráfico siguiente muestra la base en las cuatro perspectivas− financiera, cliente, procesos y aprendizaje− asociadas a la estrategia de la empresa, con el fin de alinear y medir las iniciativas individuales con las departamentales, y éstas con los objetivos globales de la empresa. Este esquema se aplica al presupuesto en la fase previa al inicio de cada ejercicio; su definición aporta claridad en los objetivos y en el modo de acometerlos por los distintos niveles organizativos.

[94] Kaplan, R. y Norton, D. (1996).

[95] Collins, J. y Porras, J. (2005), p. 121: "*Visionary ... does not mean soft and undisciplined. Quite the contrary. Because of the visionary companies have such clarity about who they are, what they're all about, and what they're trying to achieve, they tend to have not much room for people unwilling or unsuited to their demanding standards"*.

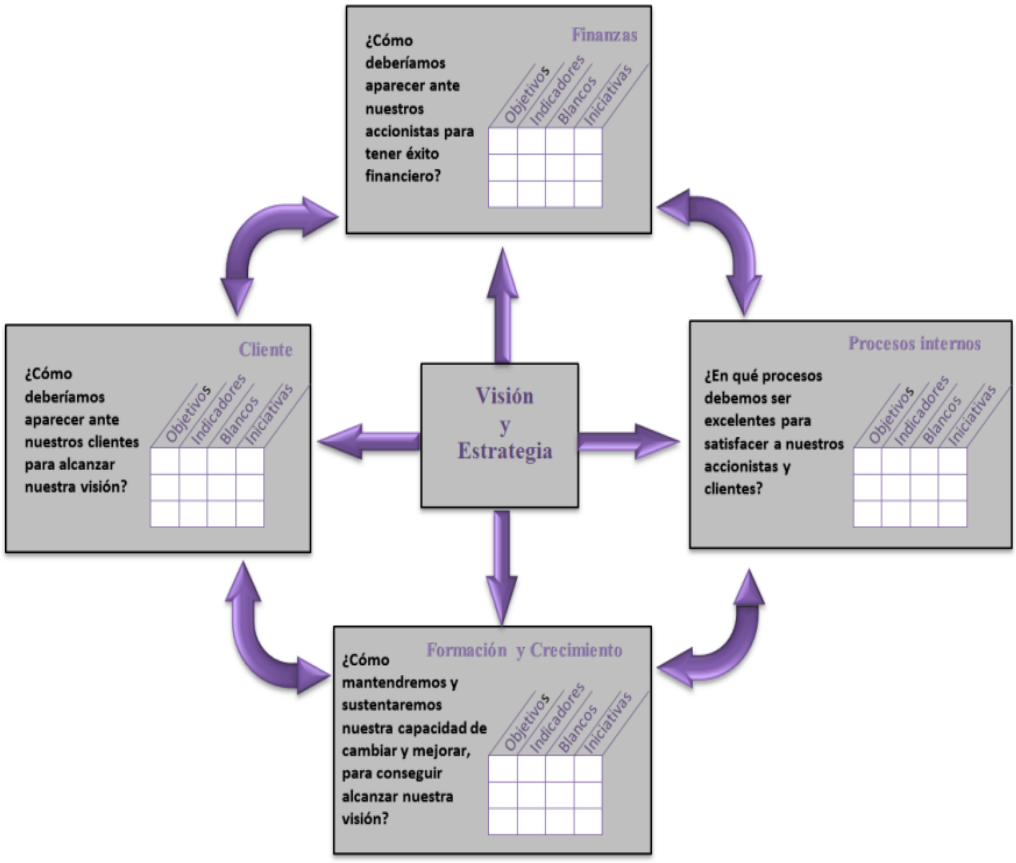


Figura 2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (2000), p. 22.

La figura 2 plantea las siguientes cuestiones, que sirven de guía para la definición y seguimiento del presupuesto:

1. *Financiera*: ¿cómo nos ven los accionistas?

2. *Clientes*: ¿cómo nos ven los clientes?

3. *Procesos internos*: ¿en qué debemos sobresalir?

4. *Aprendizaje/crecimiento*: ¿podemos continuar mejorando y creando valor?

Según el cuadro anterior (figura 2), el BSC define, para cada perspectiva, cuatro elementos, que también afectan y determinan el presupuesto:

1. *Objetivo*: parámetro a conseguir.

2. *Indicador:* modo de realizar el control.

3. *Medida*: fijación del objetivo (cuantitativo o cualitativo).

4. *Iniciativas*: acciones conducentes a la consecución del objetivo.

El CMI se fundamenta en relaciones causales, de tal forma que, al conocer los efectos, se incide sobre las causas. Basado en la estrategia, define el modelo de negocio para conseguir los objetivos que se propone alcanzar. La figura 3 muestra un ejemplo de relaciones causales por perspectiva que igualmente inciden en el área presupuestaria:

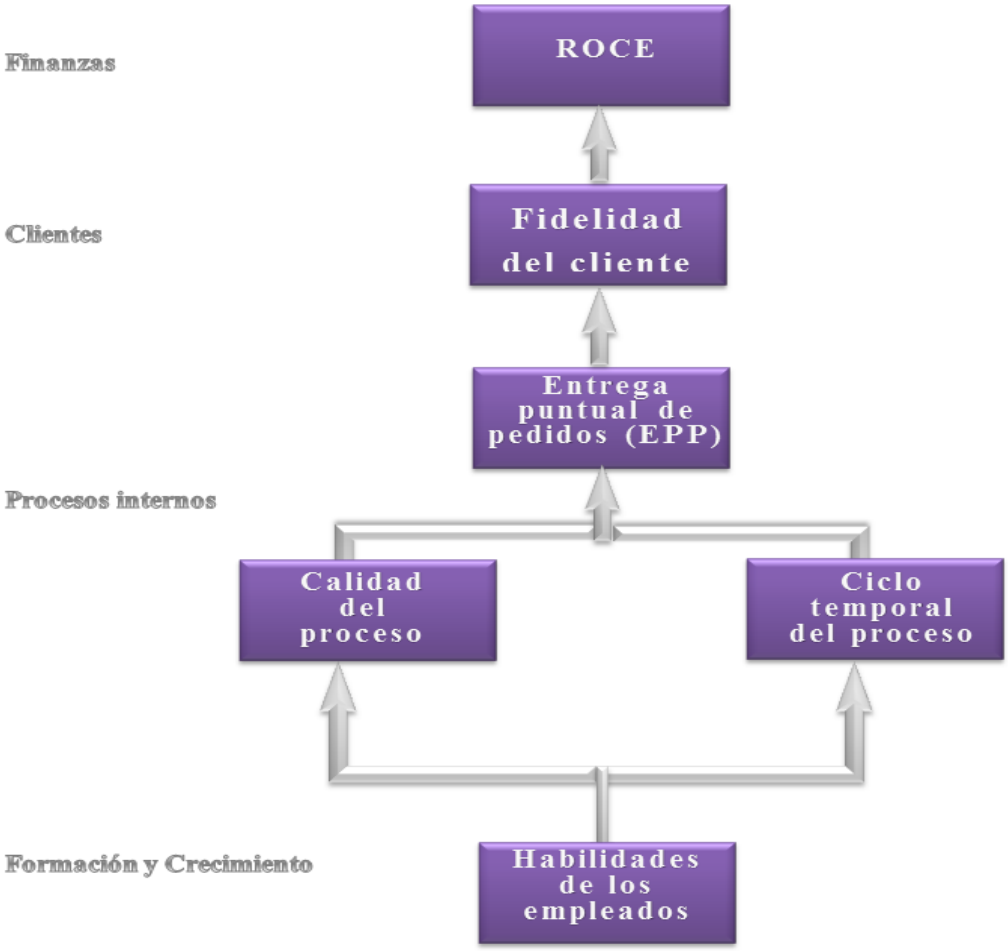


Figura 3. Relaciones causales por perspectiva. Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (2000), p. 45.

Se trata de un proceso continuo, y no de una definición aislada y estática, en el cual se ven implicados todos los integrantes de la organización tanto a nivel de previsión, real de ejecución, como de control y la consiguiente retroalimentación. El CMI funciona como un simulador en el que se aprende la relación entre variables y permite trabajar sobre su funcionamiento. Más que un cuadro de medición es de gestión. Otro concepto importante es el de alineación[96], aplicado a la estrategia, organización, empleados y sistemas de información.

Una figura asociada a los CMI son los mapas estratégicos [97], que profundizan en la estrategia como la forma en que una empresa quiere crear valor

[96] Kaplan, R. y Norton, D. (2006).

[97] Kaplan, R. y Norton, D. (2004).

sostenido a los accionistas. Se centra en los intangibles[98] ya que, según estos autores, suponen el 75% del valor en una empresa. Martínez Ochoa describe las "características del activo intangible: no tiene presencia física, aunque existe realmente; no es un activo ficticio; presenta un alto grado de incertidumbre acerca de su capacidad de generar beneficios"[99]. Samuelson y Nordhaus definen los intangibles como "los activos que no son de carácter físico ni financiero, como el valor adicional que posee una empresa por tener su nombre reconocido (su fondo de comercio)" [100] . Afirman Sánchez, López, Cervantes y Cañibano: "el conocimiento es hoy día el principal factor de producción determinante del crecimiento económico a largo plazo"[101]. Por su parte, Lev sostiene que "los activos intangibles son fuentes generadoras de valor (derechos sobre beneficios futuros) que carecen de sustancia física y son generados por medio de la innovación (descubrimiento), diseños organizativos únicos o prácticas de gestión de los recursos humanos"[102]. La intangibilidad como activo empresarial presenta un interés creciente dada la abundante literatura de los últimos años y, por tanto, está presente cada vez más en la elaboración del presupuestos de la empresa.

Ulrich y Brockbank proponen una auditoria de intangibles aplicables al presupuesto[103]. No se configuran de modo aislado ni están en función del coste de su desarrollo, sino que dependen de su alineación con las prioridades estratégicas[104]. Así como los activos tangibles se ordenan según la liquidez, en los intangibles se aplica el criterio de disponibilidad estratégica en el mismo sentido: su respaldo a la estrategia. En este sentido, Edvinsson y Malone proponen un estado financiero que incluye varios enfoques, entre ellos el de los intangibles[105]. Por su parte, Sánchez, López, Cervantes y Cañibano afirman que "el tradicional

---

[98] Los *intangibles* se caracterizan por la creación de valor indirecta; el valor contextual, que depende de su alineación con la estrategia; el valor potencial, y no el valor de mercado y los activos agrupados, ya que no puede aislarse su valor del contexto y de la estrategia empresarial. Su valor aparece cuando se combinan con otros activos, tangibles e intangibles.

[99] Martínez Ochoa, L. (2002) p. 32. En p. 50 relaciona los elementos constitutivos del capital intangible, compuesto por capital humano (conocimiento de las personas), capital relacional (relaciones con el exterior) y capital estructural (conocimiento explicitado y sistematizado por la organización.

[100] Samuelson, P. y Nordhaus, W. (1986), p. 1091.

[101] Sánchez, P.; López, A.; Cervantes, M. y Cañibano, C. (2000), p. 43. Y continúan: "Se trata de uno de los activos intangibles a disposición… de las empresas, que determina la capacidad para mantener y mejorar su posición competitiva".

[102] Lev, B. (2003), p. 21.

[103] Ulrich, D. y Brockbank, W. (2006), p. 80, Evaluación 3.1. Dos ejemplos son: - sobre "Cumplir promesas: ¿hasta qué punto cumplimos las promesas hechas a los accionistas, a los clientes, a los empleados?"...y…- sobre "Competencias clave: ¿Hasta qué punto tenemos las competencias clave adecuadas para materializar nuestra estrategia?".

[104] Kaplan, R. y Norton, D. (2004), p. 254.

[105] Edvinsson, L. y Malone, M. (1999), p. 176. Dichos enfoques son el financiero, el de cliente, de proceso, renovación y desarrollo y el humano. Detalla, para cada uno de ellos, sus variables y unidades de medida específicas.

modelo contable de rendición de cuentas fue desarrollado para empresas cuya actividad fundamental era la fabricación y venta… de ahí que no prestara excesiva atención al reflejo de los activos intangibles"[106].

Por tanto, el CMI equilibra objetivos a corto y largo plazo, medidas financieras y no financieras, datos provisionales e históricos, actuaciones internas y externas. Se utiliza no solo para clarificar y comunicar la estrategia sino también para gestionarla. Sirve para estructurar los procesos centrales de la empresa, como son el establecimiento de objetivos individuales y de equipo, compensación, formación y *feedback*, distribución de recursos, planificación, estrategia y presupuesto[107]. La planificación estratégica debe estar vinculada al presupuesto de explotación, de tal manera que la acción esté ligada a la visión.

Las aportaciones de los CMI que podrían considerarse como novedades respecto a la gestión tradicional presupuestaria son las siguientes:

i. *Enfoque stakeholder value*. Se eligen, priorizan y ensamblan los objetivos de todos los grupos de interés. Es necesario introducir los intereses de otros grupos como los clientes, empleados, etc. como afirma Horvàth[108].

ii. *Modelo de negocio*. Lo primero es entender el negocio a partir del tipo de estrategia, para después elegir indicadores que permitan realizar un seguimiento de control. Incluye todos los factores clave de éxito.

iii. *Estrategia*. Según Kaplan y Norton, la estrategia es la única forma sostenible que tienen las organizaciones para crear valor[109]. Los elementos básicos, definidos por Grant, son: unos objetivos sencillos, constantes y a largo plazo; el conocimiento profundo del entorno competitivo y la valoración objetiva de recursos[110]. Introduce su revisión continua, en la que participan no solo la alta dirección sino todos los empleados. Se incorpora el *feedback* y, de este modo, se pasa de la revisión quinquenal a la anual y se acaba en un sistema continuo.

iv. *Descentralización*. Promueve el aplanamiento de la estructura organizativa interna. Se diseña con la participación activa de los directivos a todos los niveles. A este respecto, afirma Mohn que "la mejor forma de producir es (por lo que respecta a la cantidad, la calidad, los costes y la

[106] Sánchez, P.; López, A.; Cervantes, M. y Cañibano, C. (2000), p. 77.

[107] Kaplan, R. y Norton, D. (2000), p. 24.

[108] Horvàth & Partners (2007).

[109] Kaplan, R. y Norton, D. (2001), p. 8.

[110] Grant, R. (2006), p. 35.

flexibilidad) una organización descentralizada, basada en la motivación y en el espíritu emprendedor de sus colaboradores"[111].

v. *Causalidad*. Aporta a los indicadores financieros los inductores que son capaces de explicar el funcionamiento mediante la explicitación de las relaciones causa-efecto.

vi. *Intangibilidad*. Integra variables cualitativas en los informes financieros, como por ejemplo, la satisfacción de clientes.

vii. Enfoque a *futuro*. Se trata de informar sobre cómo la empresa crea valor a lo largo del tiempo, ya que no es solo registro (resultados obtenidos) sino proceso (resultados esperados).

viii. *Alineación*. Combina los esfuerzos de toda la empresa hacia la estrategia de forma continua, e intenta traducirla a términos operativos. Además de un sistema de información y control, es un sistema de comunicación, motivación y formación. Senge afronta "la estrategia como conversación, un camino para aprender a ser estrategas en toda la empresa basado en la idea de que las organizaciones ya están pobladas de personas inteligentes y conscientes, empeñadas en la búsqueda colectiva de significado en la dirección de la empresa"[112].

ix. *Seguimiento* más completo. Combina indicadores financieros y no financieros, así como valores reales y previstos. Se establece un sistema de remuneración e incentivos acorde, que para Mohn pasa porque "hay que pagar de acuerdo con el rendimiento y debe ir acompañado por formas variables de participación en los beneficios"[113].

Posteriormente se han desarrollado cuadros de mando específicos del área de recursos humanos, como los definidos por Becker, Huselid y Ulrich. en los que proponen numerosos estudios sobre diversos sistemas de indicadores[114].

[111] Mohn, R. (2005), p. 33.

[112] Senge, P. (2000), p. 409.

[113] Mohn, R. (2005), p. 68.

[114] Becker, B.; Huselid, M. y Ulrich, D. (2001), pp. 36-39; 90-91 y 127.

e. Modelo de control de Simons[115]

Los sistemas de control [116] surgen a partir de los años 90 como contribución al control flexible, innovador y creativo de las organizaciones. En mercados dinámicos y competitivos los directivos no pueden dedicar su tiempo y esfuerzo a asegurarse de que cada empleado está haciendo lo que se espera que haga. Han de controlar pero, a la vez, impulsar la creatividad. Para ello utilizan cuatro sistemas: diagnóstico, creencias, límites y control interactivo.

i. *Diagnóstico*: asegura que los objetivos importantes se consiguen de manera eficaz y eficiente. Se trata de detectar las señales de un funcionamiento anormal y mantener las variables críticas dentro de unos límites preestablecidos. Es necesario ejercer un nivel de presión y control adecuados; está comprobado que cuando se incrementa la presión y disminuye el control, surge el fraude. Vigilan, pues, resultados críticos del rendimiento. El seguimiento es por excepción.

ii. *Creencias*: comunican valores esenciales e inspiran a todos los integrantes de la empresa a identificarse con el objetivo de la organización. Ejemplos son el mejor servicio al cliente, la búsqueda de la excelencia, el respeto por el individuo. Su fin es promover el compromiso con esos valores. Pero solo será eficaz si los ven hechos vida y arraigados en los directivos, es decir, si no son algo teórico y pasajero. Asimismo este sistema pretende promover los esfuerzos del personal hacia objetivos novedosos y valiosos, aunque arduos. Para ello los directivos han de liberar y dar cauce al potencial de sus empleados. Esto se produce cuando los individuos comprenden la finalidad de la empresa y se preguntan cómo pueden contribuir a ella.

iii. *Límites de actuación*: establecen las reglas del juego e identifican lo que se debe evitar. Se trata de definir qué es lo que no pueden hacer para así dejar plena libertad en el resto de acciones e iniciativas. Potencia la libertad y creatividad de las personas. No es viable permitir todo y las personas prefieren conocer cómo obrar correctamente. Cuando en una organización no existe cultura empresarial, es necesario regularlo todo, falta espíritu e identificación y se requieren muchos límites. Cuando la cultura empresarial está arraigada en los empleados cada uno sabe y quiere lo que tiene que hacer en un régimen de libertad, que aporta mayor plenitud y satisfacción

. iv. *Control interactiv*o: permite conocer y responder proactivamente a las incertidumbres, amenazas y oportunidades del entorno. En organizaciones

[115] Simons, R. (2000).

[116] Simons, R. (1995a), pp. 80-88.

grandes, se desarrollan procedimientos formales para compartir información y dar cauce a la creatividad. Son utilizados por los directivos para intervenir regular y personalmente en las decisiones de sus subordinados. Características que le diferencian del control diagnóstico: 1- Información variable. 2- Todos los niveles de la organización. 3- Discusión directa entre superiores, subordinados y colegas. 4- Cambios continuos de datos, supuestos y planes de acción.

Los sistemas de control provocan tensión dinámica entre el compromiso y la penalización. Profundiza en el equilibrio delegación-control que permite a los niveles inferiores realizar todo su potencial. Los cuatro actúan en conjunto y se refuerzan mutuamente, como muestra el gráfico siguiente:

Figura 4. Sistemas de control. Fuente: Simons, R. (1995a), p. 9.

Estos dos últimos instrumentos, CMI y palancas de control, han sido tratados con mayor detalle debido a que han supuesto un cierto avance respecto a los sistemas tradicionales de gestión, como se tratará más adelante.

Los sistemas de control de Simons presentan ciertas semejanzas con el CMI dado que parten de la estrategia; son dinámicos y se adaptan a los cambios

del entorno; unen planes operativos y presupuestos, aunque sin lograrlo totalmente, y alinean objetivos de empleados y empresa.

Las ventajas que presentan los sistemas de control de Simons respecto del seguimiento tradicional y los CMI son el establecimiento de sistemas formales de control que facilitan la delegación, así como el estímulo que suponen la creatividad y el reconocimiento del potencial de los empleados.

1.6. 2000 a 2010: Gestión dominante desde el conocimiento

El entorno virtual y tecnológico abre definitivamente y de modo incontrolado la empresa hacia el exterior en todas sus posibilidades. Se generan redes de conocimiento, de modo que el *knowlegde* pasa a ser el diferencial de las empresas y el recurso escaso que todas intentan descubrir, retener y atraer. El enfoque de gestión hacia la persona y su desarrollo tiene aquí su inicio, ya que la tecnología no aporta el valor, sino los individuos[117]. Las redes de conocimiento sitúan a las personas −al menos teóricamente− en un lugar relevante de las relaciones de la empresa. En este sentido, es también el cliente, considerado de modo individual, quien elige y al que se intenta atraer de una manera personalizada, en la medida de lo posible. Destacan las condiciones de flexibilidad y velocidad en la adaptación a los cambios y la reducción del ciclo de vida del producto, impuesto por una demanda en creciente exigencia y por una tecnología cada vez más asequible, acompañada de un coste de mano de obra en continuo incremento.

Por tanto, la flexibilidad es pieza clave; según afirman Hodge, Anthony y Gales: "todas las organizaciones necesitan ser flexibles y adaptables. Cada vez menos entornos industriales pueden ser tipificados como estables y simples porque la habilidad para cambiar y responder a las nuevas condiciones del entorno es crucial para sobrevivir"[118]. La cultura del usar y tirar que se impone cambia los esquemas, generando nuevos patrones de consumo y, por tanto, de oferta.

En este periodo se producen cambios institucionales de tipo laboral, fiscal y educativo, aunque no en competitividad: la empresa sigue centrando su atención, en la práctica, en el cumplimiento de las leyes más que en las personas: en su desarrollo y creatividad. En estos primeros años del siglo XXI es urgente que la persona se reposicione en el ámbito de la empresa y, consecuentemente, son necesarias nuevas herramientas de gestión más corporativas que se adapten a estas nuevas circunstancias.

[117] García Echevarría, S. (2002).

[118] Hodge, B.; Anthony, W. y Gales, L. (2003), p. 240.

Los instrumentos de gestión son del tipo:

a. Normas de gobierno de empresa

Como afirma Mirow, la dirección empresarial ha de afrontar la realidad de la complejidad creciente[119]. Se apunta la necesidad de la definición de la identidad de la empresa y de la generación de normas al máximo nivel en este ámbito plural y dinámico, de manera que otorguen personalidad y constituyan una guía para todos. Según García Echevarría: "el gobierno de la corporación se manifiesta, por tanto, en la aplicación y desarrollo de esa configuración de poder, de uno o varios grupos, integrados en distinta medida, en la búsqueda de esos valores que establecen los sistemas de objetivos…"[120]. Está pues, relacionado con el espacio que se otorgue a los *stakeholders* y al sistema de valores que defina la dirección.

b. Organización por redes de conocimiento

La revalorización de la persona en el proceso empresarial sitúa como central su conocimiento, basado en la experiencia y en las habilidades de tipo técnico, organizativo y actitudinal. El conocimiento ha de crecer y mantenerse dentro de la empresa, y a la vez ha de fluir entre sus miembros, formándose auténticas redes de generación y trasvase de ideas y experiencias que generan un diferencial competitivo importante. Lattmann y García Echevarría definen una red de comunicación como "el conjunto de vinculaciones existentes entre las distintas posiciones sobre las que se establecen las relaciones de comunicación"[121]. A esta realidad de compartir información y modos de trabajar corresponde la moderna herramienta del groupware, como señala Hultgren[122].

---

[119] Mirow, M. (2011), p. 5: "Los sistemas de dirección de las empresas actuales no están adecuados para el tratamiento de la complejidad, más bien están para su rechazo. Lo cual lleva al fracaso. Tenemos que aprender a cómo se dirige en una complejidad creciente".

[120] García Echevarría, S. (2005b), p. 25.

[121] Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), p. 238. En Fig. 8.6 exponen las formas básicas de redes de comunicación.

[122] Roehl-Anderson, J. y Bragg, S. (2002), cap. 26, escrito por Hans Hultgren, presidente de Integrated Systems Group, Inc., Golden, Colorado. "El *groupware* es básicamente un software diseñado para equipos de personas que trabajan juntas utilizando información compartida".

c. Integración y motivación

La integración y la motivación[123] de todos los empleados y *stakeholders*[124] −y no solo de los accionistas− es vital no únicamente para el éxito sino incluso para la supervivencia de la empresa. Hodge, Anthony y Gales incluyen a los *stakeholders*, definidos como "grupos constituyentes", como factor relevante para que una organización sea efectiva, en dependencia de que estén "mínimamente satisfechos"[125]. En esta línea, Marcos de la Fuente afirma que "la empresa aparece como una realidad no solo distinta del empresario, sino hasta cierto punto desconectada de él; no solo cuentan los deseos del empresario sino de todos aquellos que se hallan integrados mediante la aportación de su trabajo"[126]. Se buscan mecanismos de motivación, como los aportados por Campbell, Dunnette, Lawler y Weick[127], con el fin de que las personas aporten lo mejor de sí mismas en el ámbito laboral mediante la utilización de sistemas de remuneración variable, en función de la productividad y la oferta de condiciones más humanas que faciliten el desarrollo también en otros ámbitos, como el familiar. El presupuesto ha de hacerse eco de todo ello puesto que no consiste solo en una definición sino que es imprescindible su ejecución, y para su puesta en práctica es preciso contar con la colaboración de todos los empleados, de tal forma que entiendan y quieran afanarse en la consecución de las metas propuestas.

[123] Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), p. 88 y ss. exponen las distintas teorías de la motivación.

[124] Ulrich, D. y Brockbank, W. (2006) diferencian entre *stakeholders* externos (accionistas y clientes) y *stakeholders* internos (*management* y empleados).

[125] Hodge, B.; Anthony, W. y Gales, L. (2003), p. 81.

[126] Marcos de la Fuente, J. (1983), p. 107.

[127] Campbell, J.; Dunnette, M.; Lawler, E. III; Weick, K. jr. (1970), pp. 342 y ss. describen los principales, entre los que se destacan aquí: -los factores *extrínsecos*: salario, supervisor competente, relaciones humanas, beneficios sociales, condiciones físicas del trabajo y seguridad; -los factores *intrínsecos*: desarrollo, reconocimiento, responsabilidad sobre otros y promoción.

d. Sistemas de gestión de información

Existen sistemas que gestionan la información disponible, tanto interna de la empresa como del mercado, que por su agilidad y posibilidad comparativa aportan múltiples posibilidades de análisis. Tal es el caso de herramientas cada vez más extendidas, como ERP, CRM y SRM[128], para recursos, clientes y proveedores respectivamente. Se fundamentan en sofisticadas bases de datos y acumulan gran cantidad de información, que es analizada por técnicas *datamining*. Ordenadas por múltiples criterios, se utilizan para análisis pormenorizados de tipo comparativo y longitudinal, en los cuales es preciso definir cuál es el objetivo del estudio, para poder aplicar así los filtros adecuados.

En 2005 se apunta un cambio desde el enfoque *shareholder value*, aparecido una década antes en EE.UU., al de *stakeholder value*, tal como expone García Echevarría[129]. Significa pasar de la supremacía del accionista como principal fin de la empresa a la introducción de otros grupos de interés entre sus objetivos. Se trata de un paso significativo en la concepción empresarial: entran en consideración otros perfiles cercanos al negocio y, al menos en la teoría, pasan a formar parte de sus fines. Colectivos como clientes, proveedores, competidores, empleados, Estado, y hasta la sociedad como tal, se consideran parte de la empresa en un sentido amplio, ya que se ven afectados por su actuación de modo recíproco. No es tanto una cercanía local en el sentido geográfico sino más bien una proximidad de intereses y de mutuas interrelaciones, que es preciso no solo afrontar sino aprovechar y dirigir. Este cambio es profundo porque, por un lado, introduce en la empresa la lógica social frente a la exclusivamente financiera que ha imperado hasta el momento y, por otro y de modo complementario, otorga cierta dosis de humanismo al incluir a sus propios miembros no solo como factores productivos sino como colaboradores activos.

La época actual se halla inmersa en la mayor crisis financiera y económica−en ese orden− de la historia, tal como afirman numerosos autores, entre ellos Köhler y Albach[130], y la más grave en cuanto lo desconocido del alcance de su efecto a nivel global, local y temporal. No es materia del presente estudio el análisis de esta situación, que tendrá secuelas aún inimaginables. Parece obligado mencionar el marco de esta primera década del siglo XXI y que, en

---

[128]- *ERP: Entreprise Resource Planning*: Planificación de recursos empresariales *(back office)* asociados con producción, almacenamiento, logística y tecnología. Incluyen, además de la contabilidad, un sistema de recursos humanos, mercadotecnia y administración estratégica.

- *CRM: Customer Relationship Management*: Gestión de relaciones con clientes (*front office*). Administra un *Data Warehouse* (almacén de datos) con la información de la gestión de ventas y clientes.

- *SRM: Supplier Reationship Management*: Gestión de relaciones con proveedores.

[129] García Echevarría, S. (2007b), p. 1: "El año 2005 puede considerarse dentro de las corrientes del pensamiento Centroeuropeo el año del cambio, después de una larga década de desorientación en el diseño y desarrollo de los criterios de dirección de las empresas".

[130] Köhler, H. (2009) y Albach, H. (2009).

parte, es consecuencia de la aplicación en la empresa de una lógica financiera, degenerada en individualismo, cegada a una realidad más amplia, que desconoce el carácter institucional. A este respecto es preciso resaltar, en la línea de este trabajo, la necesidad de una dirección de empresa integradora de lo humano. En las últimas décadas, la tecnología parecía poder sustituir a la persona, no solo en las grandes cadenas productivas sino, también, en la gestión. Pudo parecer en algún momento que las herramientas matemáticas, estadísticas y econométricas serían capaces de reemplazar a la mente humana; que era posible una dirección separada no solo de la propiedad, sino también de la realidad de los procesos productivos y de la empresa misma; que una dirección despersonalizada podría aplicarse a largo plazo sin consecuencias nocivas. Pero la situación actual ha demostrado, en la práctica, que el abuso en la aplicación de la exclusiva lógica financiera no ha resultado inocuo. Se encuentran dañadas no solo las personas sino también las organizaciones, y no solo desde el punto de vista humano sino también técnico, económico, financiero e institucional.

A partir de 2005 nos encontramos ante una empresa despersonalizada que ha desplazado, en la práctica, al individuo, al considerarlo mero recurso, mientras que en el discurso teórico existe una creciente defensa de él. Es propia de una dirección humanista la construcción de un entramado de relaciones en el que las personas reciben y generan confianza y donde existen posibilidades de desarrollo. Y es en este contexto en donde se sitúa este estudio.

1.7. Valoración global

A lo largo del capítulo se ha comprobado históricamente la interacción entre la dirección y los instrumentos de gestión, en una relación biunívoca influenciada cada vez más por el entorno y, siempre, por las necesidades internas de información. Se advierte, a lo largo de los periodos tratados, el acortamiento de los ciclos y la apertura al exterior hacia entornos cada vez más inciertos y globales. Las herramientas utilizadas, en creciente sofisticación técnica y, a la vez, más amigables para el usuario final, se van solapando y superando, conquistando cada vez más los retos de flexibilidad y diversidad. El carácter presupuestario de las herramientas se evidencia al establecer unos objetivos, que serán contrastados con la realidad mediante unos indicadores previamente definidos.

La evolución presentada en este capítulo pretende hacer reflexionar sobre la vinculación de la dirección general con la dirección presupuestaria. Se comprueba que cada situación empresa-entorno exige una concepción específica de dirección-herramienta.

Cada vez más, el vertiginoso ritmo de cambio y el exceso de información disponible dificultan la reflexión, y existe el riesgo de reducir la gestión a la dimensión cuantitativa, que siempre resulta parcial. Es preciso tener claridad en las metas que se propone la dirección, y para ello, si el presupuesto participa de ellas, ayuda a filtrar y organizar la información adecuada para que resulte un apoyo eficaz en la toma de decisiones. Es preciso recuperar el sentido final tanto de la dirección general como del presupuesto. Pero en la historia se observa que, en todas las etapas, el presupuesto se ha concebido en una dimensión técnica restringida que no responde a la plenitud de su potencial como realidad económica-institucional, como pretende mostrar de este estudio, sino que deriva de una visión restringida de empresa, como la que ofrecen Samuelson y Nordhaus: "la unidad de producción privada básica en una economía capitalista o mixta. Contrata trabajo y compra otros factores con el fin de hacer y vender mercancías"[131]. La gestión cuantitativa es la que ha imperado desde antiguo, y se han realizado en las últimas décadas intentos de acercamiento a la persona aunque, básicamente, a nivel teórico. Asimismo, cabría reflexionar sobre el perfil mecanicista de los indicadores históricamente utilizados, en su mayoría de tipo cuantitativo, de origen matemático-financiero y estadístico.

Dado que en el pasado la evolución de la dirección general y del presupuesto han permanecido estrechamente vinculadas, cabe inferir que también en el futuro haya interdependencias, basadas en los roles complementarios de ambos. Es importante este punto de interrelación en referencia a la necesidad actual de una mayor presencia de las personas en las organizaciones. Este estudio postula la idea de que el presupuesto, vinculado estrechamente a la dirección general, puede constituir una palanca imprescindible para el giro humanista que demanda la empresa. En el avance de dichas etapas se observa también la tendencia creciente de los intangibles. Ubaldo Nieto afirma a este respecto que "la

[131] Samuelson, P. y Nordhaus, W. (1986), p. 1108.

contabilidad tradicional…se muestra insuficiente e inadecuada para captar la dinámica y la naturaleza intangible de la creación de valor en las empresas. Los mercados, a través de las cotizaciones en Bolsa, suelen reflejar el valor el valor de los intangibles más allá de las cifras que arrojan los estados contables convencionales"[132].

Sin abandonar las herramientas de carácter técnico-cuantitativo que miden el elemento material, éste se ve orientado por el sistema de valores desde el máximo nivel y, aunque escapan a una exhaustiva métrica numérica, sin duda ha de estar presente en todos los estratos de la empresa, aportando la cualidad humana a los objetivos y a las relaciones dentro y fuera de la empresa.

La permanente necesidad de instrumentos de gestión que demanda la dirección provoca la generación de mecanismos que solucionan los nuevos requerimientos. A su vez, por reciprocidad, el desarrollo de las herramientas de gestión posibilita análisis más profundos, los cuales influyen en nuevas capacidades y estilos de dirección.

[132] Nieto, U. (2007), p. 67.

CAPÍTULO 2. EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA TÉCNICA

El presupuesto es un instrumento de gestión económica dentro de la empresa y depende, por tanto, del contexto económico general y de la organización. Este capítulo se sitúa en la dimensión predominante, tanto histórica como actual: la operativa-contable-financiera, necesaria pero nunca suficiente. Supone su aspecto más básico, como punto de partida, pero pide ser completado por otros enfoques, humano y societario, para constituirse, de esta forma, en un instrumento más eficaz de la dirección.

Se inicia con el contexto de economía y de empresa en el que se desenvuelve el presupuesto. A continuación se analiza éste en cuanto herramienta técnica. Se van explicitando, además de las aportaciones, sus limitaciones, sobre las que se realizarán propuestas a lo largo de la Parte III.

2.1. El presupuesto en la gestión económica de la empresa

Antes de analizar el presupuesto como herramienta técnica, es preciso situarlo en el contexto en el que se desarrolla, esto es, en un concepto más o menos amplio de empresa, dentro de una cultura empresarial determinada y en un contexto económico y social. Se trata de reposicionar este instrumento, que se presenta como peculiar por su carácter transversal, y concebirlo en dependencia del contexto no solo histórico sino cultural y espacial, sin perder de vista su cometido esencial: la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos. El presupuesto recibe una herencia cultural, se adapta y depende de ella y, también, es capaz de influir sobre ella. Dicha concepción de empresa y entorno puede ser restringida, de una sola dimensión cuantitativa o más amplia, con variados matices multidisciplinares. El enfoque −minimalista o enriquecido− de la realidad que rodea el presupuesto −la sociedad, la economía, el mercado, la empresa− ayuda a delimitar su concepto y su marco de actuación porque determina su proyección. Se parte de la noción básica, más cerrada y restringida, para después ampliarla con contenidos más abiertos y novedosos.

a. Marco del presupuesto: sociedad, economía, mercado y empresa

i. La *sociedad*, en su acepción más genérica, es la reunión mayor o menor de personas, familias, pueblos o naciones. En el contexto de este estudio se refiere al entorno de la empresa en el que se encuentran los clientes y el resto de *stakeholders*. En una concepción cerrada, el presupuesto se circunscribe al interior de la empresa y a sus contactos más cercanos, en el sentido no exclusivamente geográfico; en una concepción más amplia abarca, además del área colindante, la más lejana, considerando las posibilidades de interrelación empresa-entorno ofrecidas por la tecnología. En esta segunda concepción de *lo social*, el presupuesto amplía su contenido y alcance.

ii. La *economía* es la ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos. En la acepción restrictiva de economía basada en la "administración de recursos escasos", el presupuesto juega un papel relevante puesto que un contexto de *escasez* requiere elegir la mejor combinación de factores en cada momento y controlar su cumplimiento. En efecto, la escasez es un supuesto clásico en la economía; está en la base de las elecciones de los consumidores estudiadas en microeconomía. Figura como condicionante de los comportamientos en relación al consumo y, siempre, considerada en el plano material.

La economía como ciencia está situada en segundo lugar, según el orden del tiempo, precedida del *habitat* y seguida por el derecho, política, ética y religión, en relación a los subsistemas definidos por el profesor Alvira[133]:

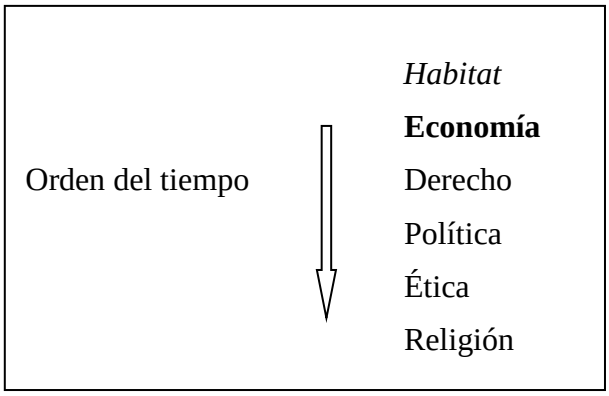


Figura 5. Subsistemas sociales según el orden del tiempo. Fuente: Alvira, R. (2004b), p. 1096.

En cuanto al tipo de relación de la economía con el resto de los subsistemas sociales:

1. La economía organiza el *habitat* para poder vivir, se apropia de las cosas y aparece la propiedad privada, que es imprescindible. La economía es el deseo del ser humano de introducir su espíritu −de racionalizar− en donde habita.

2. La economía necesita del *derecho* para que exista un orden y resuelva los conflictos de propiedad que inevitablemente surgen.

3. La *política* entra en juego en los casos de excepción, y es la que decide en última instancia en situaciones de conflicto.

4. La *ética* no se puede separar de la economía en cuanto que las personas tienden a buscar siempre el bien.

5. La *religión* afecta a la economía en cuanto al sentido de trascendencia, que implica un concepto de dignidad humana.

Se trata de un orden explícito, basado en la observación empírica.

La economía, a su vez, ocupa un lugar central en toda institución. Ninguna institución puede funcionar sin presupuesto. El presupuesto es un instrumento que ordena la vida económica, toda vez que la economía es vital en el esquema humano de toda organización.

---

[133] Alvira, R. (2004b).

La economía es una ciencia moral y una práctica moral y, por tanto, el presupuesto participa de esa moralidad. El presupuesto proporciona una vida digna ya que previene y ajusta necesidades y recursos y evita, en la medida de lo posible, desajustes temporales y exagerados desequilibrios sociales que merman la dignidad humana.

Según Sastre, "la economía no se distingue de las otras ciencias por su objeto de estudio, sino por su punto de vista, enfocado al valor de las personas y de las cosas"[134] y añade su sentido más social: "la economía estudia la sociedad y su entorno en relación con lo que es más valioso para el hombre y, además, los organiza para alcanzarlo"[135]. En una acepción más profunda, Rafael Alvira afirma que "la economía es una forma de lenguaje, una manera de ideación"[136].

Por su parte, García Echevarría sostiene que "una economía abierta, dentro de una sociedad pluralista se caracteriza por configurar instituciones abiertas que regulan la actividad económica"[137]. Por tanto, en este segundo sentido más amplio de economía, el presupuesto adquiere perspectivas expansivas y enriquecidas. Gómez Fernández establece que la economía es "ciencia de los medios, no de los fines"[138]; precisamente este estudio quiere hacer reflexionar sobre la importancia de impregnar la economía, y el presupuesto, de la finalidad para así alinear mejor los medios hacia esos fines, y no solo a corto sino principalmente a largo plazo.

El presupuesto no restringe la economía, no la controla ni la asfixia: de alguna manera la coordina, regula, la predice, se adelanta a encontrar los recursos para poder conseguir los objetivos de producción e inversiones que se plantea. Indica Campa acerca del contexto en que se debe situar el presupuesto: "el presupuesto forma, o debería formar parte, del proceso de análisis estratégico de la empresa, enfoque estratégico que a su vez está influenciado por la Vision, Misión y Valores de la misma"[139]. El presupuesto es una ayuda dentro del ámbito económico pero, como se verá a lo largo del estudio, presenta enormes posibilidades aún por descubrir tanto en la teoría como en la práctica. Se pretende explicitar su potencial para ponerlo al servicio de la economía, en su aspecto institucional, así como en el funcional entendido con un sentido más completo.

iii. *Mercado* se entiende, en sentido limitado, como el conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio, o bien como estado y evolución de la oferta y la demanda en un sector económico dado. En un significado más amplio, el mercado según García Echevarría "realiza la coordinación entre las distintas instituciones, ya que contribuye a establecer,

---

[134] Sastre, F. (2010), p. 31.

[135] Sastre, F. (2010), p. 32.

[136] Alvira, R. (2004a), p. 80.

[137] García Echevarría, S. (1994a), p. 172.

[138] Gómez Fernández, J.M. (1999), p. 336.

[139] Campa, F. (2006), p. 64. En p. 67, Figura 1, realiza una comparación entre planificación estratégica, planificación presupuestaria y planificación operativa.

mediante oferta y demanda"..."un precio que regula las transacciones. Si el mercado no coordina, coordinará la Administración…" [140]. En este segundo escenario, basado en la relación entre instituciones, y entre éstas y la empresa, el presupuesto tiene un mayor contenido y protagonismo.

iv. El presupuesto, como herramienta de la dirección, ha de enmarcarse dentro de una determinada línea conceptual de *empresa*. No se trata de limitar ni constreñir la realidad, pero sí de situar el presupuesto, objeto de estudio, en el marco empresarial que le corresponde para entenderlo en plenitud. La empresa es "la institución que realiza la combinación de factores con el fin de obtener productos y servicios en las mejores condiciones de racionalidad económica de forma que satisfaga las necesidades de los clientes de forma eficiente"[141].

Empresa en su concepción restrictiva puede definirse como unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. Si el concepto de presupuesto es deficiente podría ser porque el concepto de empresa también es deficiente. Su finalidad es parcial y, por tanto, incompleta. Es necesario repensar no solo el presupuesto, sino también la empresa. Si cambia el concepto de empresa, ha de variar el de presupuesto. En su concepto restringido se la considera exclusivamente bajo el prisma económico-crematístico, es decir, centrada tan solo en la combinación de factores que permiten conseguir la máxima eficiencia individual, material y de corto plazo, en la línea del utilitarismo económico, según afirma Gómez Fernández[142]. Asimismo, Antolínez resume así una línea de pensamiento que concluye en "la maximización del beneficio ha estado presente de modo prioritario como objetivo de la empresa"[143] y que este estudio no comparte, como se irá exponiendo a lo largo de él.

Milton Friedman postula el concepto limitado de empresa basado en los principios económicos de la búsqueda del propio interés por parte de las personas; la búsqueda del máximo beneficio como objetivo principal de las empresas y el mercado como garante del mantenimiento del orden social. Llega a afirmar: "una empresa no debe tener *responsabilidad social* para el público o la sociedad, porque su única preocupación es aumentar las ganancias para sí y para sus accionistas"[144]. Para Collins y Porras el beneficio es necesario pero no la finalidad

---

[140] García Echevarría, S. (1994a), p. 116.

[141] García Echevarría, S. (1994a), introducción.

[142] Gómez Fernández, J.M. (1999), p. 337: "El utilitarismo económico parte de una ética a posteriori, lo que le lleva a confundir por identificación lo práctico y eficaz desde el punto de vista técnico con lo ético y correcto".

[143] Antolínez, S. (1983), pp. 10 y 11 señala varios ejemplos y citas textuales en los que, en la literatura económica tradicional, la maximización del beneficio ha estado presente de modo prioritario como objetivo de la empresa. Afirma en p. 11: "En conclusión, puede decirse que los fines de la empresa se concretan en: rentabilidad y estabilidad o solvencia".

[144] Friedman, M. (1962), p. 133.

en sí misma[145]. La concepción de la empresa influye, y en gran medida, no solo en la función presupuestaria sino en el mismo concepto de presupuesto.

Jensen señala diversos conceptos de empresa[146] y profundiza en la teoría de *la agencia*[147] en la que se distinguen costes por el hecho de tener intereses y objetivos no alineados entre los propietarios y los gestores de la empresa[148]. Debido a los distintos grupos de personas que forman la empresa no se puede hablar de una meta general, sino de objetivos de los propietarios −denominados *principales*−, por una parte, y de objetivos de los directivos y trabajadores −denominados *agentes*−, por otra.

Para Hodge y otros "los directivos y otros empleados se pueden comprometer en actividades que no conducen a maximizar la riqueza de los propietarios"[149]. Según Grant el problema es "asegurar que el agente actúa en interés del principal"[150] y para ello existen diferentes mecanismos para que la dirección logre hacer coincidir los objetivos, como son los sistemas de control, los incentivos financieros y los valores compartidos[151]. En este estudio se incide en éste último como el más apropiado para la consecución de las metas presupuestarias en toda la organización con el fin de reducir el *oportunismo*, que es el gran problema, según Hodge y otros, en las organizaciones[152].

En el modelo restringido de empresa, la persona no aparece. Sólo la libertad de mercado, minimizando el papel del Estado, hace posible la riqueza de los accionistas, planteado como única meta[153]. Prevalece así el corto plazo y la perspectiva material. Tal como afirma Sastre: "la institución económica diseñada

---

[145] Collins, J. y Porras, J. (2005), p. 55: "Profitability is a necessary condition for existence and a means to more important ends, but it is not the end in itself for many of the visionary companies. Profit is like oxygen, food, water and blood for the body; they are not the point of life, but without them, there is no life".

146 Jensen, M. (1998), p. 52: Existen diversas teorías sobre la empresa:

- "Empty box" según Adam Smith y Alfred Marshall, entre otros.

- "Property rights" según Coase, Alchian y Demsetz, entre otros.

- "Agency cost" según Jensen.

[147] Sobre ella se han realizado diferentes estudios desde Alchian y Demsetz (1972) así como Jensen y Meckling (1976). Según esta visión, la empresa es una ficción legal que sirve de nexo para un conjunto de relaciones contractuales entre los propietarios de los factores de la producción y los trabajadores.

[148] Jensen, M. (1998), p. 54.

[149] Hodge, B.; Anthony, W. y Gales, L. (2003), p. 249. Definen los "costes de agencia" como los "costes asociados a la supervisión del comportamiento y el cumplimiento de los contratos".

[150] Grant, R. (2006), p. 253.

[151] Grant, R. (2006), pp. 254-255.

[152] Hodge, B.; Anthony, W. y Gales, L. (2003), p. 251: "los individuos intentan maximizar sus resultados positivos y minimizar sus esfuerzos…Esto da lugar a falta de metas consensuadas".

[153] Hodge, B.; Anthony, W. y Gales, L. (2003), p. 60: "Las metas organizativas son formulaciones que establecen el estado futuro deseado que intenta conseguir una organización".

para aumentar el valor de las cosas se llama empresa"[154]. En un sentido más amplio, la empresa se entiende con una "idea de globalidad o de una dimensión institucional"[155], "formado por distintas personas que cooperan en la solución de un problema…"[156]. Evidentemente, con este segundo enfoque el presupuesto goza de mayor libertad y amplitud.

b. Papel del presupuesto en la gestión de la empresa

Los parámetros que utiliza el presupuesto para gestionar la empresa de modo básico son de tipo operativo, contable y financiero: la técnica, los procesos, los costes y precios, las unidades a producir, los consumos y, en general, todo lo relativo a la producción, venta y financiación. Esta concepción restringida de empresa se caracteriza por unas notas que determinan de modo muy directo el modelo de presupuesto y que se destacan a continuación:

- La persona es considerada un factor elemental de producción más, junto a materiales y equipos.
- Los únicos criterios existentes son productividad, economicidad y rentabilidad de los factores.
- El entorno es cerrado y estrecho.
- Establecimiento inicial y fijo de hipótesis de la actividad del mercado y de ventas, a partir de los parámetros de precios, cantidad y calidad de producto.
- Las distintas unidades organizativas operan de modo autónomo, desvinculadas unas de otras, y del conjunto.
- Se enfoca a la maximización del beneficio y, por tanto, al corto plazo.
- Priman los elementos tangibles tanto en los objetivos como en su remuneración.
- Las inversiones, que por naturaleza son de largo plazo, se deciden y gestionan con criterios cortoplacistas.
- Se articula con fuertes dosis de legalismo.

[154] Sastre, F. (2010), p. 48. Y añade: "unir a los que tienen con los que saben, con el fin de obtener un beneficio social y económico que se repartirá luego entre todos según ciertas reglas. Este es el objetivo y razón de ser de la empresa" (p. 54).

[155] García Echevarría, S. (1994a), p. 121.

[156] García Echevarría, S. (1994a), p. 126.

Michael Jensen afirma que el presupuesto cuantitativo es restrictivo y no permite analizar más allá de los números[157]. Es base para delegar las decisiones, pero muchas veces no se aprovecha esta potencialidad. Es decir, generalmente se utiliza como sistema de medida y evaluación, que incluyen recompensa y castigo, y pocas veces como participación de los empleados en las decisiones de la organización.

Por su parte, Eccles expresa así la necesidad de completar las medidas financieras: "la insatisfacción por la utilización de medidas financieras para valorar el rendimiento de la empresa no es algo nuevo"[158]. Para Amat "el control presupuestario es una de las herramientas esenciales para que el control de gestión pueda llevar a cabo su función básica de ayudar a dirigir el negocio de la empresa…herramienta que anticipe la marcha del negocio…la doble vertiente de anticipación y análisis de lo ocurrido convierten al control presupuestario en una herramienta esencial para dirigir las empresas en entornos hostiles y cambiantes"[159].

Todo ello se refleja ya desde el presupuesto, pero no solo a nivel de metas sino que es una cuestión de mayor calado: incide en las interacciones de intereses más profundas dentro y fuera de la empresa.

Como ha puesto de relieve Alvira, "las *teorías contractualistas* han mostrado su fracaso…una ética pública…sólo es respetada por los que les conviene y en la medida en que les conviene"[160]. Por su parte Albach critica este modelo basado en la legalidad de los contratos y destaca los puntos siguientes, aplicados a la crisis financiera actual:

- *Asimetría* en la información de los pequeños inversores y los grandes bancos, que incrementan el riesgo por la mezcla de activos financieros, con la consiguiente pérdida de confianza, y la paralización del crédito a las empresas.

- *Oportunismo*, manifestado en que todos quieren explotar al otro

y destaca la necesidad de recuperar la confianza en *la comunidad* y en cada una de sus instituciones[161].

Pero es posible, y necesario, otro concepto de empresa que integre verdaderamente las exigencias de la naturaleza humana y, por tanto, responda mejor a la naturaleza económica en su sentido más amplio y profundo. Según Moisson, "el control de gestión es el conjunto de procedimientos que guían no solo el control del resultado, sino también la elección del comportamiento de los

---

[157] Jensen, M. (1998), p. 119.

[158] Drucker, P.; Eccles, R.G.; Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1999), p. 32.

[159] Amat, J.; Soldevila, P. y Castelló, G. (2002), p. 28.

[160] Alvira, R. (1998), p. 135.

[161] Albach, H. (2010b).

que deben tomar decisiones para que actúen lo más eficientemente posible a fin de alcanzar los objetivos de la organización a partir de los recursos disponibles"[162].

Sólo los responsables que dirigen adecuadamente el presupuesto en su ámbito, están capacitados para realizar en plenitud su función técnica. La gestión científica solo es posible si existe también un seguimiento económico adecuado a través del presupuesto de unos recursos que son escasos por definición y, por tanto, no se pueden despilfarrar. Un buen director de proyecto ha de entrelazar magistralmente la gestión económica con la técnica. Si además añade, como aquí se propone, una visión institucional, sus decisiones, más cualificadas, beneficiarán simultáneamente al conjunto al reforzarse las relaciones con otros grupos de interés, además de la mejora en el desarrollo de las personas implicadas y de la organización como tal.

Por todas estas razones y la experiencia práctica, es difícil imaginarse una empresa −en realidad cualquier organización, sea o no lucrativa− sin la figura del presupuesto. Iría a la deriva, sin saber cómo va ni cuánto se distancia de la meta, porque no existiría tal finalidad, no estaría identificada por quienes han de alcanzarla.

c. Concepto de presupuesto

Se inicia este apartado con algunas definiciones de presupuesto, todas ellas coincidentes en lo fundamental:

i. El presupuesto es la cuantificación de los programas (de producción, ventas y financiero), basados éstos a su vez en la planificación de estas mismas áreas, según García Echevarría[163].

ii. "Expresión en términos monetarios de los planes de acción que la compañía tiene previstos llevar a cabo a lo largo de un periodo de tiempo determinado"[164], como afirman Ballarín, Rosanas y Grandes.

iii. "Conjunto ordenado de cifras previstas según los objetivos planificados y las unidades operativas o funcionales que las vayan a llevar a cabo"[165], según señalan Bueno Campos, Cruz y Durán.

---

[162] Moisson, M. (1969), p. 13.

[163] García Echevarría, S. (1994b), p. 311:"La planificación es una ordenación ex ante del proceso productivo".

[164] Ballarín, E.; Rosanas, J.M. y Grandes, M.J. (1989), p. 125.

[165] Bueno Campos, E.; Cruz, I. y Durán, J.J. (1979), p. 322.

iv. "Plan de acciones, habitualmente expresado en términos monetarios, para un periodo específico, normalmente un año"[166], afirma Anthony, Dearden y Bedford.

v. El presupuesto es, según el profesor Alvira: "un instrumento clave para la vida de la empresa":

1. *Instrumento* implica que es medio y no fin. Tiene este punto consecuencias importantes en cuanto que no se trata de cumplirlo sin más sino que sirve para poner en acción la estrategia de una organización o de una persona. El fin, pues, no es conseguir la mínima desviación entre previsto y real, ni lograr un objetivo predeterminado impuesto desde el exterior. Es preciso que la herramienta se posicione en el lugar adecuado, pero con todo su potencial y el sentido de finalidad que sea capaz de asumir.

2. *Clave* significa que es de naturaleza troncal y una realidad de la que no se puede prescindir. Sin presupuesto no podría existir ninguna institución. La imprevisión y ausencia de organización y cuantificación de los medios haría inviable cualquier proyecto y provocaría el desmembramiento de la institución.

3. Para la vida implica, por una parte, su aplicación a cualquier ámbito, ya sea personal, familiar, institucional, social o público. Se trata de una realidad humana que, en su aspecto material, requiere de la contabilidad y del control. Por otra parte, se relaciona con el progreso, con el movimiento, susceptible al cambio, adaptativo. Por último, esa expresión puede aplicarse a la función de desarrollo de personas y organizaciones.

4. De la empresa, se refiere al ámbito más propio del presupuesto, donde éste adquiere un papel relevante en todas las áreas y estratos, ya que dispone del patrimonio y recursos que son propiedad de los accionistas o de terceros y, por tanto, existe siempre el deber de rendir cuentas de su administración.

Cabe ahora una reflexión intuitiva y genérica del presupuesto, ya que nos encontramos ante una realidad conocida y experimentada por todas las personas, también fuera del ámbito empresarial. Un presupuesto es una previsión de los recursos aplicados a una determinada actividad, sea continua o puntual. Es una estimación anterior a los hechos acerca de los objetivos propuestos y los medios requeridos; un anticipo del resultado y del camino que lo hará posible; una reflexión, en definitiva, anterior a la acción. En este sentido, el presupuesto no solo es conveniente sino necesario en todos los órdenes de la existencia, desde el más sencillo y natural hasta el más técnico y sofisticado. Detenerse a reflexionar sobre las metas a conseguir en el momento *ex ante* es del todo obligado; pensar en

[166] Anthony, R.; Dearden, J. y Bedford, N.M. (1975), p. 27.

lo que lo hará posible resulta imprescindible. Y también lo es, sin duda, calibrar y cuantificar los factores necesarios y el modo y momento en que entran en acción. El presupuesto es, pues, una palanca de dirección y gestión insustituible en la empresa. Es, pues, evidente la necesidad de esta dimensión básica de tipo funcional, aunque pueda entenderse de modo restringido o amplio, como más tarde se acomete.

En la empresa, el presupuesto funcional restringido es de tipo técnico-contable-financiero; consiste en el cálculo anticipado de los bienes físicos y los flujos monetarios asociados de las necesidades y los recursos generados que a lo largo del año van a ser demandados y obtenidos por la actividad productiva. La predicción de situaciones, la resolución de los problemas antes de que aparezcan, el equilibrio previsto o el desequilibrio controlado, bajo unas determinadas hipótesis sobre el comportamiento de los mercados y del entorno, implica un esfuerzo de previsión y concreción que afianza el negocio y atenúa los conflictos al establecerse una plataforma dinámica en la cual los directivos diseñan escenarios posibles y se preparan mejor para la actual situación de continua incertidumbre. Es, pues, un plan de acción concretado en términos físicos y monetarios dirigido a cumplir unos objetivos bajo unas condiciones previstas, de tal forma que, si no se cumple, al menos existe una base para conocer las causas y los responsables de dichas diferencias.

El presupuesto es una referencia; con él se asegura que los responsables han reflexionado con anterioridad a la acción, han sopesado los fines y los medios antes de la actuación, han distribuido recursos previamente al inicio de la actividad. En este sentido, se sopesan las capacidades de los factores (personas, equipos, materiales) con el fin de estudiar su efecto sobre los costes fijos. Aunque la realidad, a posteriori, no coincida con lo presupuestado, su valor radica en que se conoce la distancia respecto de lo previsto y, lo más importante, se profundiza en las causas y en los responsables de las desviaciones, y se replantea la necesidad de un cambio de medios, o de objetivos y, en cualquier caso, un impulso para un nuevo esfuerzo.

El presupuesto de la empresa ofrece una guía o plantilla que concreta en cifras, plazos, recursos y personas. No es preciso que cuadre, en el sentido de igualar ingresos y gastos en una cuenta de resultados equilibrada, sino de la comprobación de la viabilidad a priori, como punto de partida del ejercicio. Una visión externa y superficial como ha sido la tradicional se ha conformado con la obtención final de un beneficio previsional positivo. En un marco *shareholder* el criterio de la maximización de la cotización en Bolsa cercena las posibilidades del presupuesto como herramienta de desarrollo. Ciertamente, han de calcularse los parámetros cuantitativos asociados, pero reducir a esta variable o considerarla prioritaria y casi única constituye un flaco servicio a la empresa. Mohn señala que "siempre será necesario buscar un compromiso entre la eficacia y el sentido humanitario"[167]. En el presente estudio el presupuesto se abre a otras dimensiones, más amplias y cualitativas, que pretenden dotarle de mayor profundidad y eficacia.

[167] Mohn, R. (1996), p. 61.

En la práctica, el presupuesto funcional se ha entendido como fin en sí mismo. Considerado como medio, el presupuesto se coloca al servicio de un fin superior, que le orienta y engrandece. Y su razón vital lleva consigo un dinamismo que hace abandonar toda rigidez e imposición.

El presupuesto de la empresa prevé diferentes escenarios –entendidos en el sentido de Hodge[168]–, aplicando ciertos criterios, y a partir de unas premisas, realiza valoraciones de los parámetros relevantes:

i. Los *escenarios* se podrían definir como bloques de alternativas de presupuesto en su conjunto. Según la evolución real del entorno, se elige uno u otro. Se aplica en situaciones de alta incertidumbre, provocada en parte por la globalización.

ii. Los *criterios* definen las prioridades en los objetivos y marcan el estilo de la dirección. Pueden ser de tipo financiero, por ejemplo el criterio del beneficio; o más amplio, de tipo institucional, por ejemplo, el desarrollo de las personas implicadas en los procesos.

iii. Las *premisas* son hipótesis que se toman como punto de partida y establecen unas condiciones, en un rango determinado, con el fin de establecer los objetivos dentro de ese marco definido previamente. Si esas premisas no se cumplen, con una desviación elevada, será preciso modificar los objetivos con nuevas premisas. Pueden referirse tanto a factores del entorno como a la propia dinámica de comportamiento de la empresa. Ejemplo del primero sería el precio del petróleo, y del segundo, el absentismo laboral por enfermedad.

iv. Las *valoraciones* son concreciones en términos cuantitativos y monetarios. Un ejemplo: número de nuevos clientes y volumen de ventas, respectivamente.

v. Los *parámetros* relevantes son los conceptos que es preciso valorar y realizar un seguimiento. Se refieren tanto a los factores de producción como a los ingresos. Ejemplos son costes, unidades producidas, precios de venta, ingresos, etc. Se calculan los ingresos, costes y márgenes de las actividades y proyectos −agrupados por naturalezas contables− para formar, al final, la cuenta de resultados y el balance previsionales.

[168] Hodge, B.; Anthony, W. y Gales, L. (2003), p. 135: "La predicción de escenarios es un método que presenta tendencias alternativas o sucesos y vincula a esas alternativas con probabilidades".

Asimismo, el presupuesto sirve para concretar las metas fijadas por la dirección en caminos posibles y concretos. Los objetivos pasan a ser tareas evaluables que, además, tienen repercusión en la evaluación del desempeño y, por tanto, en la parte de remuneración variable. El concepto de persona que, de manera explícita o implícita, tengan tanto el *controller* como la alta dirección de la empresa impactan de manera relevante en la definición de las metas y los objetivos presupuestarios. En este sentido, Lattmann y García Echevarría afirman que "las teorías de personalidad implícitas de un directivo arrancan de un determinado concepto de hombre"[169].

El presupuesto ayuda a partir de una base, para no avanzar a ciegas e, incluso, darse cuenta de que se retrocede, cuándo y cuánto. Sirve para imaginar y definir las metas y asignar responsables, importes, plazos y grados de riesgo. Ayuda a conocer lo que la empresa pretende, aunque en algún caso no lo consiga en su totalidad. Coopera en mantener clara la meta y así posibilitar y estimular al esfuerzo y cuantificarlo para llevarla a término. Fomenta la esperanza en un futuro que, aunque incierto, favorece el desarrollo y no admite el estancamiento en lo ya alcanzado. Contribuye a la propuesta de retos viables y velocidades adecuadas, nunca conforme con el avance precario, fruto de inercias.

El intercambio de información presupuestaria entre el *controller* y el responsable directo genera un flujo comunicativo valioso. Se puede conseguir que cada parte entienda sus necesidades y las ajenas, y establecer así una red de trabajo donde los datos recibidos y aportados añadan valor a cada uno y se consigan altos rendimientos. Además, como se verá más adelante, se aspira a compartir visiones conjuntas y globales.

No se pretende el estudio exhaustivo del presupuesto desde los puntos de vista técnico, formal, contable, consolidado, fiscal o legal. Desde su perspectiva más propia "la contabilidad –según Sastre– es el lenguaje que usan los economistas para describir a la empresa y su actividad…La contabilidad, como cualquier otra lengua tiene, tiene su propio vocabulario, su gramática y sus reglas"[170]. Dentro de ésta, tampoco se focaliza en su aspecto analítico[171], que profundiza en distintos tipos de costes (unitarios, directos, variables) y márgenes con el fin de una mejor toma de decisiones de producción e inversión. Tampoco es su objeto la temática de asignación de costes indirectos y generales para su

---

[169] Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), p. 134. En páginas siguientes afrontan las posturas históricas relevantes a este respecto, en sentido pesimista y optimista. Se aborda más adelante en el presupuesto de personal (cap. 2.3.e).

[170] Sastre, F. (2010), p. 62.

[171] Sastre, F. (2010), p. 69: "las grandes áreas de trabajo en las que se divide la contabilidad son: -la contabilidad *financiera*, que informa a los grupos de interés principalmente del patrimonio de la empresa y de su resultado a través de ciertos documentos (estados financieros) recogidos en las cuentas anuales; -la contabilidad *de gestión*, que informa a los directivos sobre el proceso de creación de valor y proporciona una cuenta de resultados más detallada y operativa que la de la contabilidad financiera". En p. 39 propone los cinco objetivos de la Contabilidad de Gestión: -cálculo de los costes totales e ingresos totales; -movimientos de almacenes; -costes de los centros; -costes de producción; -resultado analítico.

distribución por áreas de negocio (producción, investigación y desarrollo, informática, marketing, etc.) y de infraestructura (control de gestión, jurídico, recursos humanos, etc.). Todos estos enfoques tradicionales del presupuesto se consideran básicos y constituyen el punto de arranque para una visión más global, que facilita descubrir y utilizar el potencial de las personas y que sabe entrelazar y aprovechar las relaciones institucionales generadas gracias a la superación de una mentalidad exclusivamente operativa y cuantitativa. Se trata de una nueva óptica con la que afrontar el presupuesto, que consiste en proyectar en él los valores corporativos y no de ampliar el número de variables o de información.

d. Carácter transversal del presupuesto

En la evolución histórica de la parte I.1. se relacionaban las diversas herramientas que la dirección de la empresa, a lo largo de las décadas, ha utilizado como apoyo para la toma de decisiones. Todas ellas tienen relación con el presupuesto, en cada una de las etapas descritas:

- *Desde* los instrumentos clásicos como flujos de tesorería o desviaciones previsto-real de la primera etapa de planificación financiera.

- *Pasando por* el pronóstico, curvas de experiencia, potencialidades de las etapas siguientes.

- *Hasta* realidades más alejadas tradicionalmente del presupuesto, pero que cada vez se consideran más necesarias en la gestión como son, entre otras, la cultura empresarial y el sistema de valores.

La evolución en la incorporación de intangibles, sin perder su genuina naturaleza tangible, da idea de la tendencia de la dirección y, por tanto, y en el mismo sentido de la orientación que debería seguir el presupuesto. Este estudio propone la integración del nivel institucional con el de *management* precisamente a través del presupuesto.

El presupuesto es un instrumento de gestión un tanto especial. Su carácter único le viene dado en gran parte por su condición transversal, por la cual es capaz de atravesar de un lado a otro la empresa. Se exponen a continuación algunas razones de su transversalidad:

i. Afecta a todos los estamentos de la empresa. Ninguna unidad organizativa ni persona queda al margen del presupuesto, de forma directa o indirecta.

ii. Cualquier acción empresarial necesita recursos, ya sean tangibles o intangibles, y sólo puede disponerse de ellos si están previstos en el presupuesto.

iii. Conforma, de alguna manera, el estatus de los responsables: a mayor nivel de responsabilidad, el volumen de recursos gestionados es cuantitativamente superior.

iv. Las asignaciones presupuestarias entrañan posibilidades de actuación, pero también requieren responsabilidades a nivel de organización, área o proyecto. Se ha de dar cuenta a las instancias superiores de la rentabilidad de los recursos gestionados, tanto en gastos como en inversión.

v. Del mismo modo, también ha de informar sobre la parte del gasto o ingreso previsto y no realizado, aportando razones y no solo datos numéricos.

vi. Las responsabilidades técnicas se entremezclan y complementan con la gestión de recursos, de tal forma que el presupuesto es un elemento importante e inseparable del área operativa y financiera.

vii. Afecta a todo tipo de relaciones internas, verticales y horizontales y, asimismo, entre áreas, proyectos, responsables y cualquier agrupación formal o informal a la que se han asignados objetivos presupuestarios. Vázquez-Dodero y Weber destacan "la dependencia existente en la elaboración de los presupuestos de distintas áreas y unidades de la empresa"[172].

viii. Afecta a todo tipo de relaciones con los *stakeholders* externos a la empresa.

ix. Se relaciona con herramientas de gestión de otras áreas, de carácter técnico, como pueden ser recursos humanos, producción, mantenimiento, inventario e informática.

x. Aportan una capacidad de vertebración desde el interior de la organización, a modo de esqueleto, que sustenta lo más material e individual junto a lo intangible y compartido.

[172] Vázquez-Dodero, J.C. y Weber, E. (1997), p. 78.

xi. El presupuesto asimismo viaja a través del tiempo, apoyándose en el histórico realizado, desde el presente se plantea el futuro. Así lo consideran Vázquez-Dodero y Weber[173].

xii. Por último, el presupuesto atraviesa el plano económico, de los bienes reales al financiero, mediante la cuantificación en ambos planos, como afirman los autores anteriores[174].

Por todas estas razones se considera al presupuesto no solo como un instrumento transversal un tanto especial, sino como único en su alcance por su poder de penetración real en las actividades de todas las personas, recursos, productos y procesos de gestión y dirección de la empresa.

A la ya extensa influencia en la vida de la empresa que detenta el presupuesto desde siempre, aunque en su vertiente restrictiva, se unen una serie de potencialidades que serán explicitadas a lo largo de este estudio, como las siguientes:

- Orientación hacia los intangibles y, en especial, de las personas.
- Enfoque al desarrollo de capacidades.
- Adaptación continua a los objetivos mediante la reasignación permanente de recursos.
- Encuadre en la dimensión institucional.
- Integración con otras herramientas de gestión global.

Como consecuencia de todo lo anterior se postula, para el presupuesto, un posicionamiento de mayor centralidad e influencia en la tarea directiva.

[173] Vázquez-Dodero, J.C. y Weber, E. (1997), p. 79: "La contabilidad financiera representa el pasado narrado en lenguaje contable por un espectador de la historia, mientras que el presupuesto representa el futuro, considerado como deseable y posible por los protagonistas y expresado por ellos en lenguaje contable".

[174] Vázquez-Dodero, J.C. y Weber, E. (1997), p. 82: "Un presupuesto es la cuantificación de un plan, tanto en unidades físicas como en unidades monetarias, y éstas tanto en términos económicos, como en términos financieros".

2.2. Objetivos del presupuesto

El presupuesto es un instrumento para la asignación eficiente de objetivos[175], los recursos asociados y su seguimiento. Uno de los cometidos principales del presupuesto está referido a los objetivos operativos: su definición, establecimiento, distribución por responsables y seguimiento.

Son múltiples los objetivos del presupuesto. Vázquez-Dodero y Weber destacan los siguientes: obtención de información operativa para la formulación de planes; comunicación de los objetivos de la alta dirección a las unidades operativas; planteamiento de las actividades; coordinación entre unidades de empresa; motivación de los responsables; control sobre la realización de los objetivos y planes; evaluación y formación y desarrollo del personal[176].

En el sistema *tradicional* existe cierta desvinculación entre los objetivos estratégicos que la empresa se propone y los funcionales de presupuesto. Esta dicotomía ha provocado gran parte de los problemas que aquí se plantean: el presupuesto del tipo contable-financiero se mueve en el mundo cerrado de sus propios parámetros cuantitativos parciales, agregados debido a su homogeneidad monetaria y, habitualmente, con visión de corto plazo. De ahí que se pueda hablar de distintos presupuestos en referencia a necesidades externas de tipo normativo y que responden a su clasificación convencional:

1. El objetivo de un presupuesto *contable* se centra en la obtención de informes por clases de costes y lugares de consumo.

2. El objetivo de un presupuesto *fiscal* está orientado a la aplicación de las normas tributarias con el fin de obtener los datos requeridos para los impuestos y demás requisitos de Hacienda.

---

[175] García Echevarría, S. (1994a), p. 159: distingue cinco tipologías principales de *objetivos*:

1. Según su *contenido*: pueden ser monetarios (en valor absoluto o relativo) o no monetarios.

2. Según el *número de personas*, se clasifican en individuales o de grupo.

3. En su dimensión *espacial*, pueden asignarse a una fábrica, una región o una nación.

4. Dependientes del *tiempo*.

5. Por nivel de *exigencia* de realización, podría ser puntual –un valor determinado–, un intervalo o un valor máximo.

[176] Vázquez-Dodero, J.C. y Weber, E. (1997), p. 72. Añaden un análisis sobre los conflictos entre objetivos, en concreto: planteamiento frente a motivación; planteamiento frente a control; motivación frente a evaluación (pp. 71-74).

3. El objetivo de un presupuesto *financiero* determina las necesidades de capital y el fondo de capital generados por la actividad real productiva, financiera y de inversión.

4. El objetivo de un presupuesto de *tesorería* es el establecimiento de los flujos de cobros y pagos en el tiempo.

5. El objetivo de un presupuesto de *personal* es el cálculo de la plantilla y los costes asociados, en términos de horas o número de personas y perfiles.

Todos ellos son complementarios y, desde perspectivas diferentes, aportan al presupuesto total de la empresa, pero no construyen, ni de forma integrada, los objetivos finales de carácter estratégico de largo plazo. La falta de integración de las metas estratégicas con los objetivos presupuestarios funcionales hace que éstos carezcan de sentido de finalidad y, por tanto, se reducen a la asignación de recursos para llevar a cabo las tareas adjudicadas, pero de modo eminentemente cuantitativo e independiente del resto de la empresa, y de ésta como tal. Gráficamente se puede representar de la siguiente manera:

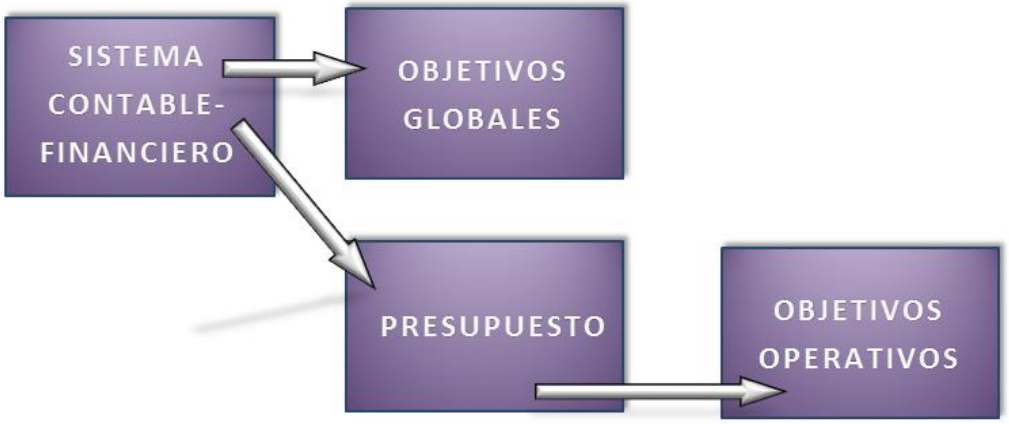


Figura 6. Sistema de objetivos económico-contable. Fuente: elaboración propia.

Se observa la independencia entre los objetivos globales y el presupuesto, quedando éste dimensionado exclusivamente a nivel operativo. Es importante la fijación de unos objetivos correctos que supongan reto para maximizar el valor de la organización, como señala Michael Jensen[177], y que estén encuadrados en el contexto de toda la organización.

[177] Jensen, M. (1998), p. 36.

2.3. Componentes funcionales del presupuesto

Las partes de que consta el prepuesto tradicional son bien conocidas, como exponen diversos autores: Mallo y Merlo[178], o Dickinson y Lewis[179], por mostrar solo dos ejemplos dentro de la abundante literatura al respecto. Asimismo Campa enumera lo que mínimamente ha de incluir[180]. Y Ghez enumera los presupuestos parciales que forman el presupuesto global[181]. Entre ellos son complementarios ya que, mediante su agregación, forman un todo que describe la situación que se propone para el final del ejercicio. Está formado por el presupuesto de la actividad productiva, inversión, financiero, tesorería y personal. Son, por tanto, partes integrantes de una misma realidad interrelacionada. No interesa aquí el detalle de cada una de ellas, sino su concepto y componentes básicos. Esta clasificación parcializada que se muestra a continuación refleja una realidad un tanto desintegrada de la meta final, de los principios[182] que vivifican las actuaciones, del sentido compartido como institución. Esta compartimentación según actividades externas, unidades organizativas y naturalezas contables apenas refleja a las personas, su potencial y desarrollo[183]. Ha sido y es una clasificación funcional con un enfoque técnico-contable-financiero que ha de ser reorientado, como se propone este estudio, con dimensiones más humanas y globales.

---

[178] Un ejemplo en Mallo, C. y Merlo, J. (1996), p. 120: esquema de elaboración presupuestaria.

[179] Dickinson, G. y Lewis, J. (1984). En pp. 52 a 63 se exponen distintos presupuestos ventas, activos fijos, activos circulantes, proyectos de inversión y resumen de resultados de explotación.

[180] Campa, F. (2006), p. 82: "un presupuesto operativo, un presupuesto de inversiones, un presupuesto de tesorería; y la traslación de los mismos a unos estados financieros provisionales (cuenta de resultados y balance de situación)".

[181] Ghez, R. (1981), p. 221. Presupuesto de explotación (ventas, gastos comerciales, producción, gastos y rentas financieras, gastos administrativos, gastos de estudios e investigaciones) 2º Presupuesto de inversiones. 3º Presupuesto de tesorería.

[182] Sáez, A.; Fernández Fernández, A. y Gutiérrez Díaz, G. (2004), pp. 118-119: exponen los principios presupuestarios relacionados con la teoría del comportamiento humano: -relacionados con la actividad presupuestaria (principios de responsabilidad, adaptación organizativa y de compromiso); -relacionados con el control de presupuesto (principio del control en puntos críticos y principio de excepción); -relacionados con la utilidad y eficacia (principio de consecución, motivación y participación).

[183] Cardona, P. y Wilkinson, H. (2009), p. 103: "*Empowerment* significa potenciación…no solo delegar una parcela de poder, sino capacitar a la gente para que sea dueña de su propio trabajo". El planteamiento del presupuesto difiere en gran manera si descansa sobre el desarrollo de las personas o la consideración de éstas como simples ejecutoras.

a. Presupuesto de la actividad productiva

El presupuesto de la actividad productiva está formado por las operaciones corrientes que constituyen el objeto principal de los negocios de una empresa. Incluye tanto las ventas como la producción en todos sus estadios:

1. *Ventas*, integrada por las actividades de publicidad, venta y servicio postventa.

2. *Producción*: abarca las actividades de aprovisionamiento, diseño, fabricación, distribución, prestación de servicios. Afirma Drucker que el proceso de producción necesita controles intrínsecos con respecto a: su dirección; su calidad; sus normas; su economía[184].

Por su parte, Dickinson y Lewis señalan que "el director de producción es quien debe proponer cuánto, cómo y cuándo se va a fabricar durante el año, teniendo en cuenta el personal de que dispone, las instalaciones actuales y propuestas, y las mejoras que es preciso introducir tanto en personal como en instalaciones"[185]. Este planteamiento responde a la ley de estrangulamiento, por la cual la función de producción viene condicionada por el factor más restrictivo; pero un planteamiento a largo plazo no se vería afectado por dicha ley y, por tanto, será la dirección general la que defina la orientación del sistema de valores y de la estrategia del presupuesto.

Todo proceso productivo es revisable, ya sea parcial o totalmente, en orden a su mejora para alcanzar el objetivo previsto y en relación a los medios utilizados. El momento de la elaboración del presupuesto podría ser un buen punto de partida para una redefinición, ya sea en las coordenadas de reingeniería según Hodge[186], o de presupuesto base cero[187]. Según Amat éste último "persigue el despilfarro cero" para no dar "por correctos los costes incurridos en ejercicios

[184] Drucker, P. (2002), p. 249. Y añade a continuación que "controlar el proceso de trabajo significa el control del trabajo y no el control del trabajador". Esta idea servirá para plantear, más adelante, indicadores que estimulen a las personas en cuanto que miden el resultado permitiendo un desarrollo creativo en quien realiza la tarea.

[185] Dickinson, G. y Lewis, J. (1984), p. 147.

[186] Para Hodge, B.; Anthony, W. y Gales, L. (2003), p. 203 es "reconfigurar el proceso de trabajo".

[187] El presupuesto base cero replantea, desde el inicio, todo concepto de coste e ingreso. Requiere que cada directivo justifique con detalle la totalidad de sus necesidades presupuestarias desde la primera unidad monetaria, demostrando por qué la necesita y si su asignación es rentable.

precedentes lo que puede ocultar bolsas de ineficiencia" [188]. El momento presupuestario ha de ser, así, cada año y en realidad durante todo el periodo de seguimiento, un replanteamiento continuo de las mejores combinaciones de recursos. De esta forma, el presupuesto aparece para la dirección como una eficaz herramienta de definición y salvaguarda de la eficacia dinámica en cada escenario posible y real.

La logística, según García Echevarría, puede ser considerada como un factor de producción, dada su relevancia [189]. Está fuertemente vinculada a la problemática de almacenes, relaciones con los proveedores y a todo lo que se refiere a la disposición de las materias primas, productos semifabricados y terminados en el espacio y en el tiempo.

En el presupuesto de ventas se pronostica y cuantifica el volumen de ventas y, en función de éste, se define el volumen de producción; posteriormente se realiza la valoración cuantitativa de los costes asociados teniendo en cuenta precios de los productos/servicios, precios de materias primas, costes de transformación, gastos asociados al proceso productivo, logística, amortizaciones, y todos los demás costes y gastos asociados.

i. *Presupuesto de producción*

El presupuesto de producción[190] se inicia con el análisis del entorno, que puede ser:

- *Cerrado*, donde se restringen los mercados y proliferan las regulaciones que limitan la libertad de intercambios. En este caso el entorno es un dato, ya que la competencia no existe o es reducida. Los objetivos se marcan desde la capacidad productiva de la empresa. Responde a una forma más tradicional.

- *Abierto*, en cuyo caso existe un mercado donde se realizan las transacciones económicas, como lugar de encuentro entre oferta y demanda [191]. Aquí el entorno es una variable. En este caso, los objetivos se establecen desde el entorno y el problema estriba en la

[188] Amat, J.; Soldevila, P. y Castelló, G. (2002), p. 103. Además señala otros tipos, como el presupuesto fijo versus variable si es independiente o no del volumen de actividad (p. 100); el presupuesto incremental, donde" se dan por aceptables los costes incurridos en el ejercicio anterior y la única dificultad está en determinar cuál es el porcentaje anual de incremento de los mismos" (p. 102); el presupuesto por actividades (p. 105) y el presupuesto por programas, en el caso de trabajar por proyectos (p. 108).

[189] García Echevarría, S. (1994b), p. 335.

[190] García Echevarría, S. (1994b), caps. 7 y ss.

[191] García Echevarría, S. (2011), p. 12: "Precisamente en estos diferentes ámbitos de formas económicas abiertas, en las que las personas pueden actuar…".

> adaptación del sistema productivo, que es estable por naturaleza, a las variaciones del exterior. En este caso el entorno no puede considerarse exógeno, sino que es preciso endogeneizarlo. El mercado como institución coordinadora debe ser adecuadamente ordenado para que no existan tomas de poder que distorsionen su funcionamiento[192].

Este estudio trabaja bajo el supuesto de mercados abiertos, ya que responden mejor a la realidad actual y a la tendencia futura, orientada por la globalización y los avances informáticos, lo que condiciona fuertemente el punto de partida del presupuesto.

Se sigue con la elaboración del pronóstico, definido como "la proyección futura bajo el conocimiento del pasado que solamente tiene validez cuando todo el sistema permanece inalterable"[193]. Pero "las ciencias sociales no tienen capacidad de pronóstico en el sentido restrictivo…"[194].

Para la realización del pronóstico se utilizan técnicas basadas en la extrapolación. En muchas ocasiones se realiza en base a datos obtenidos de ejercicios anteriores, con un margen de variación predeterminado, no centrado en las posibilidades futuras de los clientes, el desarrollo de las personas y las sinergias con otros departamentos. Un problema habitual es fijar objetivos y recursos de una manera aislada del resto, con visión exclusivamente anual, y sin tener en cuenta metas conjuntas con otras unidades organizativas y *stakeholders*[195]. Por su parte, S. Friedman comenta las ventajas del diálogo con ellos[196] y las nuevas posibilidades que ofrece mirar a través de sus ojos[197].

Se reduce, en la práctica, a un cálculo frío de parámetros cuantitativos, desconectados del resto, basados en datos históricos que no contemplan apenas retos ni posibilidades de futuro.

El presupuesto de producción corresponde a los factores elementales[198]: trabajo, equipos y materiales en cuanto a la selección de los factores y su combinación óptima. Se define todo lo relativo a estos procesos primarios para el ejercicio siguiente.

---

[192] García Echevarría, S. (1994a), p. 177.

[193] García Echevarría, S. (1994a), p. 62.

[194] García Echevarría, S. (1994a), p. 61.

[195] Ulrich, D. y Brockbank, W. (2006), p. 25: "La influencia con impacto se produce cuando los profesionales de recursos humanos empiezan con las creencias y objetivos de los receptores. ¿Quiénes son los *stakeholders* clave a los que debo servir? ¿Cuáles son sus objetivos y valores? ¿Qué es importante para ellos? ¿Qué quieren?".

[196] Friedman, S. (2008), p. 98.

[197] Friedman, S. (2008), pp. 106 y ss.

[198] Gutenberg, E. (2001a), p. 37.

El enfoque restringido del presupuesto de la actividad productiva arranca de las ventas para calcular la producción:

- Qué vende la empresa, cuánto, a quién, a qué precios, cuándo y cómo (presupuesto de ventas).

- Qué produce la empresa, cómo, con qué combinación de materiales, equipos y trabajo, cuántas unidades (presupuesto de producción).

El presupuesto, además, ha de calcular los costes asociados a la producción, que vienen dados por:

- Cantidad, calculado como número de unidades consumidas.

- Valor asignado, normalmente expresado en el precio.

El presupuesto de producción selecciona la alternativa mejor y posible de las presentadas, basándose en el mejor criterio que resuelva las exigencias externas e internas a la empresa.

En la combinación de los recursos se persigue:

- Minimizar los *tiempos muertos* mediante una eficiente planificación del proceso de producción. Se trata de tiempos inactivos, de espera a causa de defectos en la distribución del trabajo, averías o falta de suministro de materiales.

- Minimizar *tiempos auxiliares* de preparación de máquinas y calentamiento.

- Minimizar *tiempos de detención* de materiales.

La función de distribución del trabajo *coordina* todos estos tiempos de trabajo.

Se establece la función de producción, que es la relación entre el producto obtenido y el consumo del factor. Según García Echevarría, normalmente se han utilizado las *funciones de producción tipo A*[199] de rendimientos decrecientes caracterizada por considerar los factores directamente relacionados con el producto y no entre sí con otros factores. La limitación, apunta el mismo autor, estriba en que "en el cálculo matemático de esta función...se interpreta que los fenómenos económicos tienen un comportamiento que corresponde al comportamiento del mundo infinitesimal, del mundo de las ciencias naturales", lo cual parece dudoso, por limitado.

[199] García Echevarría, S. (1994b), p. 112: "Busca la relación entre la carga o consumo de cada uno de los factores productivos (r_i) con respecto al producto obtenido (x)". Una de las limitaciones surge en que considera que "se pueden variar libremente las cantidades de consumo de los factores dentro de determinados límites" (p. 114).

A este respecto Gutenberg propone la *función de producción tipo B*[200], basada en *agregado,* que es aquel "factor productivo que integra a los otros factores de producción, por ejemplo, una máquina, el hombre en un puesto de trabajo, etc."…es decir, "aquel conjunto de prestaciones de que puede disponerse en tanto no se agote su capacidad" y siempre implica "tecnología y comportamientos"[201]. Puede expresarse con la siguiente fórmula: **x = m * d * t**, donde el resultado (x) es función de las distintas combinaciones de los factores (m), de la intensidad en su utilización (d) y el tiempo (t)[202]. Este planteamiento, más complejo, parece que refleja mejor la realidad en cuanto a la función de producción.

Si la de *tipo A* responde a un estándar, independiente de la carga de trabajo y de las distintas combinaciones que caben de equipos, materiales y de flujos de trabajo, se presenta rígida y sin posibilidad de descubrir apenas potenciales. En cambio, la función de producción de *tipo B* parece que responde más a una gestión donde las personas tienen cierta capacidad de decisión para tomar las medidas oportunas con el fin de adaptar los *inputs* a los *outputs* requeridos mediante modificaciones en la elección de paquetes de factores, en la intensidad de su utilización y en la dedicación de tiempo. Ésta última función se utilizará en la Parte III para la redefinición de un presupuesto más completo.

Este presupuesto refleja el ciclo productivo básico. Tanto en el diseño de la producción presupuestada como en su posterior seguimiento se precisa la conjunción de dos perfiles: uno de tipo técnico y otro de tipo económico, para que así las decisiones, que son importantes porque afectan a la función esencial de la empresa, sean tomadas conjuntamente, asegurando el máximo rigor por la intervención de las variables suficientes y relevantes en cada caso.

ii. Presupuesto de ventas

Se trata de un aspecto importante ya que, como afirma Drucker, la naturaleza de una empresa se define por su propósito, que es exterior a ella: "crear un cliente"[203].

Los instrumentos de la política de ventas que han de presupuestarse, tanto en las actividades como en su cuantificación, son, tradicionalmente, cuatro:

---

[200] García Echevarría, S. (1994b), p. 126: "Establece una relación indirecta r_i y x", entre consumo y producto.

[201] García Echevarría, S. (1994b), p. 126.

[202] García Echevarría, S. (1994b), p. 139.

[203] Drucker, P. (2002), p. 68. Y añade a continuación: "Sólo el cliente, con su disposición a pagar por un artículo o un servicio, convierte a los recursos económicos en riqueza, a las cosas en artículos". Y en p. 69: "El cliente es el cimiento de una empresa y el factor que le permite perdurar. Sólo él origina empleo". Es importante, pues, tener el cliente presente en el presupuesto, desde el principio y como una de las finalidades principales que origina y mantiene las corrientes económica, real y financiera.

método de venta o de distribución; producto; precio y publicidad. Este presupuesto, como otros, se basa en la anticipación mental sobre los sucesos futuros, referidos a parámetros internos técnicos y externos de mercado clasificado, por ejemplo, según Kotler[204]. Es clave la estimación de la demanda futura, para cuyo cálculo existen diversos métodos, como el que indican Mallo y Merlo[205].

La elaboración de pronósticos se basa sobre expectativas de acción, reacción y tendencia, siempre inseguras. Las observaciones y análisis de mercado son realizadas por la propia empresa o por agencias especializadas.

b. Presupuesto de inversión

El presupuesto tradicional en las inversiones asociadas al negocio sigue el siguiente esquema:

Las variables principales que maneja son: innovación tecnológica, necesidades de reposición, ciclo de vida, mantenimiento y plazos. En relación a la innovación, Drucker se refiere a ella como "lo que debería ser la actividad de la firma"[206]. Por su parte, Hodge, Anthony y Gales la definen como "habilidad para generar medios más eficaces y eficientes y ofrecer nuevos productos o servicios"[207], y afirman que "incluso las organizaciones en entornos estáticos y simples necesitan innovación, esto es, la habilidad para generar medios más eficaces y eficientes y ofrecer nuevos productos o servicios"[208]. En cuanto a West, propone diversos tipos de innovación[209]. Nieto describe "la gestión y control complejos", donde el entorno de inestabilidad es el propio de la innovación, frente al entorno estable, en el que prevalece lo ordinario[210].

Todas ellas son relativas tanto a actividades vinculadas a las áreas de negocio como a las de soporte o infraestructura. Las inversiones pueden ser adquiridas en el exterior o bien ser desarrolladas en la propia empresa, o una mezcla de ambas.

---

[204] Kotler, P. (1992) define varios tipos de mercado utilizados en el presupuesto: potencial, disponible, cualificado, disponible, atendido, penetrado.

[205] Mallo, C. y Merlo, J. (1996), pp. 153 y ss.

[206] Drucker, P. (2002), p. 119.

[207] Hodge, B.; Anthony, W. y Gales, L. (2003), p. 239.

[208] Hodge, B.; Anthony, W. y Gales, L. (2003), p. 239.

[209] West, A. (2002), p. 81, tabla 3.1: innovación de sector; de imagen de marca, de diseño, etc.

[210] Nieto, U. (2007), pp. 59-62.

Aunque, por definición, el largo plazo es el propio de la inversión, la visión de corto podría invadir y, de hecho, así ha ocurrido, las decisiones de presupuesto desde un enfoque restringido. Esto lo convierte en vulnerable a las anulaciones, recortes o retrasos, sin tener en cuenta las que constituyen verdaderos imperativos para generar nuevas oportunidades de negocios o para el mantenimiento de los clientes actuales, que reclaman continuas novedades. Las inversiones dibujan el crecimiento de las ventas y, por tanto, de ellas depende en gran parte no solo el posicionamiento futuro de la empresa respecto a los competidores, sino el mantenimiento de su posición. Las inversiones de innovación sitúan en puestos de vanguardia tecnológica para los ejercicios siguientes y proporcionan a la empresa la oportunidad de seguir siendo competitivos en un mercado en continua transformación, con unos clientes cada vez más exigentes y una capacidad adquisitiva cada vez más reducida.

Los objetivos presupuestarios de las inversiones bajo la perspectiva técnico-operativa son los ámbitos de innovación[211], el análisis de viabilidad de las nuevas inversiones, las políticas de amortización, el plan de reposiciones y mantenimiento de instalaciones y los plazos de avance de proyectos ya iniciados. Por su parte, Grant añade la estratégica a los tradicionales tipos de innovación de producto, y proceso[212].

Incluye nuevos proyectos futuros negocios, o ya iniciados, y los de infraestructura de oficinas de carácter general. Refleja las apuestas en investigación y desarrollo o bien las de reposición y soporte. Es vital este apartado dado que siembra el negocio de los años futuros y, por consiguiente, afecta directamente a la continuidad de la actividad y al reinicio del ciclo de vida del producto. Una empresa que no invirtiera en nuevos proyectos estaría abocada al fracaso en un plazo corto, aunque su estrategia no sea de diferenciación, ya que los competidores le reducirían rápidamente su cuota de mercado y llegarían incluso a eliminarlo.

El estudio técnico-económico de los nuevos desarrollos o adquisiciones se realiza a través del Valor Actual Neto (VAN), calculado según Brealey y Myers como "el flujo de tesorería futuro descontando a una tasa apropiada, por lo general denominada coste de oportunidad del capital o tasa mínima"[213], y la Tasa Interna de Rendimiento (TIR), entendida como "la tasa de descuento para la que el VAN de una inversión es cero"[214]. Son cálculos necesarios para respaldar la decisión de incluir o no una nueva inversión en el presupuesto. A éstas se añaden las que están en curso, debidamente actualizadas en alcance técnico, temporal y económico-financiero, siempre con la referencia del proyecto completo, los datos iniciales y las últimas estimaciones aprobadas. Los estudios de viabilidad integran, además de estos parámetros, la repercusión en el precio y en las ventas del producto por su

---

[211] Degraff, J. y Quinn, S. (2007), caps. 3 a 7: exponen los siete pasos para la innovación: sintetizar, definir la estrategia, poner en común, supervisar, sincronizar, especializarse, sistematizar.

[212] Grant, R. (2006), p. 453.

[213] Brealey, R. y Myers, S. (1992), p. 26.

[214] Brealey, R. y Myers, S. (1992), p. 926.

aplicación a la producción, momento en el cual se determina la amortización, que será incluida como coste del equipo o sistema producido, pasando como gasto anual a la cuenta de pérdidas y ganancias en los periodos siguientes. Del mismo modo, es preciso calcular aquellas inversiones en infraestructuras necesarias para el mantenimiento, renovación o ampliación de edificios, instalaciones y equipamiento de oficinas generales, con sus criterios específicos de amortización.

Es importante marcar los hitos de ejecución correspondientes al ejercicio presupuestario y valorar los costes a lo largo del tiempo, ya que suele tratarse de importes cuantiosos e irregulares que han de preverse convenientemente, tanto en los recursos físicos como en tesorería.

Los criterios aplicados al presupuesto de inversión dependerán de su distinta naturaleza, según la siguiente clasificación, según García Echevarría[215]:

- Sustitución, para mantener la capacidad cuantitativa y cualitativa.
- Racionalización, en la que se modifica la función de producción.
- Ampliación, para dar respuesta a la expansión de la demanda.
- Reducción de capacidad, para lo cual hay que seleccionar lo que se anula.
- Cambios en la planificación, que originan modificaciones en los medios de producción.

Las inversiones pueden presupuestarse, según el tipo de actividad y volumen de recursos, mediante la identificación de proyectos y la asignación de importes genéricos por unidad organizativa o área y la descripción, en la medida de lo posible, de todo lo necesario para su desarrollo.

c. Presupuesto financiero

El presupuesto financiero convencional se centra en la cuantificación de las inversiones y su financiación, así como en el cálculo de las desviaciones. A este respecto Mallo y Merlo proponen un análisis[216].

Trata de fijar dos parámetros básicos: los costes de capital propio y el grado de endeudamiento. Como guía se presentan las siguientes reglas financieras:

[215] García Echevarría, S. (1994b), p. 328.

[216] Mallo, C. y Merlo, J. (1996), p. 311: esquema formal del análisis de desviaciones de costes financieros.

i. Estructura óptima en cuanto a la relación de capital propio y fondos ajenos (perspectiva vertical).

ii. Vinculación en el tiempo entre inmovilizado y capital (perspectiva horizontal). Es la aplicación financiera de la congruencia de plazos de tesorería, principio de convergencia que se conoce como la regla de oro del balance, que armoniza necesidades y disposiciones de capital para cada tipo de inversión, de tal forma que el inmovilizado se financia con medios permanentes y el circulante con medios a corto plazo.

El presupuesto financiero abarca, por tanto, parámetros como la proporción entre capital propio y ajeno, el nivel de endeudamiento medio y máximo, el coste del endeudamiento y el coste del capital propio, las necesidades de ampliación de capital, la reinversión o distribución del beneficio de la empresa y la renovación de pólizas, préstamos y otras figuras financieras.

Este presupuesto ha de valorar, tal como indica García Echevarría[217]:

- *Riesgo,* en sus dos vertientes: inversión (instalaciones y circulante) y financiación (estructura de capital). En el caso concreto del sector bancario, desde el 2004 rigen los acuerdos de Basilea II, en los que se establecen una serie de recomendaciones referentes al riesgo sobre crédito, mercado, tipo de cambio y operacional.

- *Coste de capital*: ajeno y propio, así como las consecuencias del efecto apalancamiento. Se distinguen dos tipos de coste: *cuantitativo* (en función de los pagos, regulados por contrato) y *cualitativo* (en función de los riesgos de rentabilidad y liquidez, complementario del anterior).

Asimismo, se distinguen *necesidades financieras* asociadas a inversiones específicas y de nivel general:

i. *Necesidades asociadas a inversiones específicas,* Se calcula el coste del desarrollo de la inversión, ya sea externo, interno o mixto. Se trata del coste total valorado por la empresa por la obtención de un equipo o sistema, que a su finalización se distribuirá en los ejercicios siguientes través del coste de amortización. Como suelen ser de una elevada magnitud, se estudia su financiación de manera independiente mediante subvenciones, participación con otros *partners* del sector, entidades oficiales o bancarias, o cualquier otro medio de desarrollo financiado conjunto, cada vez más utilizado. Puede también plantearse la financiación externa específica mediante un préstamo *ad hoc*. Se tendrá en cuenta, asimismo, la posibilidad de patentar la inversión una vez haya finalizado con éxito.

[217] García Echevarría, S. (1973).

ii. *Necesidades financieras de nivel general*. El presupuesto financiero establece la proporción entre capital propio y ajeno a nivel total, con todo lo que implica en cuanto a distribución de poder, toma de decisiones y nivel de riesgo. La financiación basada en medios propios proviene de las aportaciones de capital de sus propietarios o bien de la autofinanciación, es decir, de la reinversión de superávits como alternativa a la distribución de dividendos. Los fondos ajenos, por su parte, provienen de créditos, obligaciones, bonos y otras fuentes externas a la empresa. Es preciso tener en cuenta las normas financieras y el marco estructural, además de la práctica histórica de la empresa. En este presupuesto se calcula el nivel de endeudamiento deseado o requerido entre las alternativas posibles. Asimismo se estudia la posibilidad de ampliación de capital y las políticas de dividendos.

En el pasado, la excesiva visión parcial y de corto plazo ha llevado a muchas empresas a situaciones difíciles por riesgos desproporcionados, dado que la continuidad de la empresa es una condición *sine qua non*. La base de estas actuaciones puede encontrarse en la separación de las finanzas con la realidad empresarial y en un excesivo afán de ganancias a corto plazo, sin respeto a los criterios financieros ni económicos.

d. Presupuesto de tesorería

Refleja los flujos monetarios de cobros y pagos generados por la actividad empresarial tanto en operaciones productivas, de inversiones y financieras. Es necesaria su previsión, en determinados casos, incluso de forma exhaustiva, en lo que se denomina *management* de tesorería. Su alcance es limitado y nunca completo, ya que es el reflejo monetario de la corriente real de bienes y servicios. Pertenece al ámbito de los medios y su carácter impersonal le ha situado, tradicionalmente, en un plano estrictamente funcional. Para algunos autores, el presupuesto de tesorería posee gran relevancia incluso, como Dickinson y Lewis afirman, es el más importante[218], lo que refleja una vez más la primacía que se otorga al plano financiero-monetario frente al real-productivo. Corresponden a este presupuesto temas como criterios y plazos de cobros y pagos, tipos y coste de los instrumentos de tesorería, colocación de excedentes y financiación de déficits, así como la morosidad.

Es necesaria una adecuada gestión de tesorería por su inmediata repercusión en la actividad productiva. Una regla básica de este área es el cobro lo antes posible y el pago lo más tarde posible, siempre que se cumplan las condiciones pactadas. El *management* de liquidez regula lo urgente más que lo importante; pero es un área delicada porque la descompensación en el flujo de entradas y salidas de dinero podría llegar a colapsar la actividad empresarial. Es

[218] Dickinson, G. y Lewis, J. p. 152: "a partir de los presupuestos operativos y de inversiones, se elabora el presupuesto más importante de todos: el presupuesto de tesorería".

preciso disponer de herramientas de control adecuadas, así como de líneas de crédito o préstamos capaces de dar el servicio necesario a unos procesos que, en algunas ocasiones, son difíciles de prever y pueden requerir importes elevados en un plazo reducido. La búsqueda de rentabilidades de los saldos positivos no debería ir en detrimento de la tranquilidad de los gestores por la seguridad en la liquidez.

En una visión más amplia del presupuesto de tesorería, su importancia radica en la actividad económica real, ya que ésta es la que crea valor y no la financiera[219], que actúa siempre como condicionante.

e. Presupuesto de personal

El esquema tradicional, orientado hacia las funciones concebidas de modo individual, se representa en el siguiente esquema:

El presupuesto de personal, en este marco convencional, se reduce a una serie de estudios cuantitativos sobre horas y número de personas, altas y bajas de plantilla, necesidades de subcontratación y posibilidades de cesión, costes salariales, gratificaciones y demás gastos, justificados habitualmente mediante las variaciones respecto al año anterior debidamente argumentadas. Todo ello bajo una visión operativa, financiera y contable poco relacionada con capacidades, contribuciones y desarrollos de las personas que integran la organización. Según Cardona y García-Lombardía, existe un contrato implícito en el que el trabajador buscaba antes seguridad y ahora desarrollo; y la empresa antes resultados y ahora capacidades" [220] . Ambos enfoques tienen consecuencias inmediatas en el planteamiento del presupuesto. En esta línea, la participación favorece la vinculación[221].

Por su parte, Drucker defiende que no se trata tanto de elegir la Teoría X o la Teoría Y de McGregor[222], ya que "no es la naturaleza humana sino la estructura del cargo la que determina el cómo actuará la gente, y qué administración

[219] García Echevarría, S. (2010e), p. 9: "Lo *financiero* es a corto plazo, en los términos planteados en la actualidad, con un carácter más especulativo de casino y en el cual no hay *cálculo económico* en sí…hay azar, juego".

[220] Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005), p. 31.

[221] Payeras, J. y Ronco, E. (2001), p. 228, cuadro 9.1 proponen una matriz de: *participación en el proceso decisorio; *vinculación con la decisión tomada y *satisfacción experimentada.

[222] McGregor, D. (1985). Como es conocido, la Teoría X corresponde al enfoque tradicional del trabajador que requiere premios y castigos, mientras que la Teoría Y supone un concepto más avanzado de persona adulta, con todas las implicaciones que ello lleva consigo en cuanto a la dirección general y presupuestaria.

necesitará"[223]. La adopción de una u otra postura influye de manera clara en los objetivos del presupuesto y, por tanto, en los indicadores de rendimiento de las personas y, asimismo, en el nivel de aspiraciones y su satisfacción.

Ramos Arévalo defiende que el concepto *homo economicus*, referido a las relaciones sociales, es una abstracción, ya que "lo que existe es el hombre que es a la vez económico, social, religioso…no únicamente económico"[224], y eso es lo que afecta de forma directa a los objetivos y al planteamiento presupuestario en materia de personal. Por su parte, Samuelson y Nordhaus definen al hombre económico como un "concepto idealizado de una persona que es puramente racional y cuyas únicas fuerzas motivadoras son económicas. Según esta concepción, los consumidores están dotados de un conjunto dado de gustos que tratan de satisfacer lo mejor posible, mientras que los empresarios sólo intentan maximizar los beneficios. Muchas veces se utiliza con ironía"[225].

Aspectos como el bienestar de los trabajadores, las condiciones laborales, los descansos, los turnos, la flexibilización, etc. son aspectos cruciales no solo en el presupuesto de personal sino en el presupuesto del resto de áreas. Lattmann y García Echevarría abordan estos aspectos desde el punto de vista del empleado y de la empresa[226]. Según Mohn "las inversiones en personas son las que tienen más éxito"[227].

El marco tradicional de la dirección de recursos humanos en la empresa se ha caracterizado por los siguientes puntos, propios de sistemas cerrados según Marr y García Echevarría[228]:

- Dirigido a los puestos de trabajo y a las funciones, no a las personas.
- De tipo legalista, donde prevalece el contrato.
- Departamento de personal distanciado de la línea y de los empleados.
- Prevalecen los sistemas técnicos y burocráticos.
- Base en la gestión en lugar del desarrollo.

Afirman Hodge, Anthony y Gales que "los sistemas cerrados se perpetúan a sí mismos y no reciben energía ni recursos externos, es decir, no necesitan interactuar con sus entornos"[229].

---

[223] Drucker, P. (2002), p. 269. Explica, además, las posturas en torno a este debate de diversos autores, como Abraham Maslow, David McClelland y Elliot Jaques, entre otros.

[224] Ramos, J. (2010), p. 70.

[225] Samuelson, P. y Nordhaus, W. (1986), p. 1111.

[226] Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), pp. 311-316.

[227] Mohn, R. (1996), p. 249.

[228] Marr, R. y García Echevarría, S. (1997).

[229] Hodge, B.; Anthony, W. y Gales, L. (2003), p. 15. "Cuando los sistemas cerrados se quedan sin energía, entran en un estado de colapso llamado entropía" (p. 15). Existe el peligro de que el presupuesto sea cerrado, si no mantiene una relación adecuada con los datos reales y con los externos a la organización.

El presupuesto de personal se encuentra estrechamente vinculado a los de producción, ventas e inversión. Se estudia de modo independiente dada la importancia de este factor, considerado tanto elemental (mano de obra directa) como dispositivo (dirección) como define Gutenberg[230]. Define las necesidades de plantilla, la rotación deseada, la formación y todo lo relativo a compensaciones y valoraciones de desempeño. Con frecuencia el cálculo se realiza mediante un porcentaje sobre el importe del ejercicio anterior, sin tener en cuenta otros criterios menos lineales que distribuirían mejor la renta según esfuerzos, resultados y capacidades. Es novedoso a este respecto el planteamiento de Lattmann y García Echevarría sobre la diferencia teórica –y confusión práctica– de los conceptos de coste y precio de la mano de obra: el coste refleja la ineficiencia en la asignación de los recursos humanos que genera un elevado coste unitario y, por otra parte, la nómina como el precio que soporta la empresa[231].

Los objetivos clásicos de personal se centran en la eficacia económica, definida por Marr y García Echevarría como "la realización de los objetivos de la organización a través de las políticas de personal desarrolladas según el principio de la utilización más eficiente de recursos escasos"[232]. Más adelante estos mismos autores amplían este concepto con el de eficacia social, que definen como "el cumplimiento de las expectativas y la satisfacción de las necesidades e intereses de todas las personas que forman la empresa"[233].

El análisis de la plantilla necesaria para llevar a cabo las actividades productivas y directivas es de tipo:

- Cuantitativo: en tiempo (horas) o personas (número).
- Cualitativo: perfiles profesionales y formación requerida.

Para el ejercicio presupuestario se estudian:

- Las disponibilidades de personal propio y subcontratado externo, con el que se calcula el volumen total de horas gestionadas.
- Las horas requeridas por los proyectos y actividades previstas.
- La diferencia negativa entre ambas es la necesidad de nuevas contrataciones y subcontrataciones internas y externas.

---

[230] Gutenberg, E. (2001a), p. 37.

[231] Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), p. 46. El estudio realizado por estos autores concluye que el coste de la mano de obra respecto al valor de la producción, tanto en Alemania como en España, se sitúa en el 20%, mientras que el coste nominal en España es del 60% debido a la ineficacia en la asignación de esos recursos humanos (pp. 45-46).

[232] Marr, R. y García Echevarría, S. (1997), p. 36.

[233] Marr, R. y García Echevarría, S. (1997), p. 36.

Asimismo se estudian las necesidades de plantilla por niveles organizativos inferiores. Se calculan las posibles cesiones y subcontrataciones internas según las necesidades detectadas, y las disponibilidades según las características de las personas y los puestos demandados, lo cual genera sinergias por la complementariedad en periodos de mayor o menor ocupación de las unidades. Esta práctica de intercambio temporal de personas abre posibilidades de mayor conocimiento de otras áreas, lo cual puede llevar consigo el valor añadido de la motivación. Se completa todo ello con el estudio de perfiles profesionales, de los que surgen los programas de formación genérica y específica.

El presupuesto contempla también los temas relacionados con la evaluación del personal y la retribución asociada a los objetivos. Mallo y Merlo diferencian dos tipos de evaluación: objetiva y subjetiva y su relación con la retribución[234].

El presupuesto convencional de personal se ha centrado en los atractivos materiales[235], como son:

- Retribución basada en tiempo, en unidades o un sistema mixto.

- Prestaciones sociales, como gratificaciones, pensiones, vivienda.

- Participación en la propiedad de la empresa a través de beneficios, resultados en producción, capital.

- Retribuciones variables: bonos, incentivos, *stock options*; éstas últimas basadas en la remuneración a través de la maximización de la capitalización bursátil.

Afirma el profesor García Echevarría que el modelo *stock options* "en principio estaba concebido como una medida para fomentar funcionalmente la atractividad, dentro de un concepto de teoría de agencia, de los directivos"[236] pero, en la práctica, según el mismo autor, ha llevado a "impulsar el desarrollo de la función de utilidad individual con una clara ruptura sobre la función correspondiente al *bien común*"[237]. Señala a este respecto Albach que las *stock options* deben eliminarse debido a que provocan "unas duras diferencias de rentas que… amenazan la coherencia social"[238].

Una alternativa al personal contratado en sus diferentes modalidades es el *outsourcing*[239], cuyo riesgo está asociado al tipo de acción que se externaliza, que

---

[234] Mallo, C. y Merlo, J. (1996), pp. 260-261.

[235] Marr, R. y García Echevarría, S. (1997), p. 136.

[236] García Echevarría, S. (2010d), p. 2.

[237] García Echevarría, S. (2010d), p. 2.

[238] Albach, H. (2010a), p. 4.

[239] *Outsourcing:* consiste en el suministro desde el exterior. Se trata de encomendar a un proveedor externo actividades productivas que tradicionalmente realizaba la empresa. Tiene mayor alcance que la subcontratación ya que ésta suele ser esporádica o coyuntural y de personas concretas, mientras que el *outsourcing* es por lo general algo más duradero, ya que se trata de externalizar un servicio. Es una nueva manera de entender la cooperación inter-empresarial.

no suele ser nunca nuclear en la empresa. Es preciso acudir al *outsourcing* cuando los costes de coordinación (internos, de la organización de la empresa) son superiores a los costes de transacción (externos, entre las instituciones) lo cual conduce a una gestión por costes unitarios. Por otra parte[240], puede ser una fuente de deshumanización al anteponer la eficacia al bien de las personas, en un tema tan delicado como el traslado de las relaciones internas al exterior, sustituyendo las relaciones personales por unas meramente contractuales. Es preciso, al elaborar el presupuesto, sopesar esta alternativa, con sus ventajas e inconvenientes tanto en costes como en riesgos de servicios prestados, y ser consciente de lo que supone en cuanto a la conversión de parte de la propia empresa en proveedores, y su repercusión en la dilución de la cultura empresarial. En definitiva, se trata de que la empresa se posicione en un lugar, determinado de antemano, dentro del espacio de la lógica económica y de la lógica societaria.

Otra posibilidad, que se propondrá más adelante, está en línea con la utilización de capacidades mediante la oferta al mercado de los propios recursos infrautilizados.

Desafortunadamente el presupuesto tradicional no suele tener en cuenta estos potenciales. Tampoco ha contemplado los mecanismos para ofrecer a todos una visión global que promueva una mayor identificación con la empresa y, por tanto, proporciona más aciertos en las decisiones a todos los niveles. Este estudio pretende mostrar un presupuesto de personal de mayor alcance institucional, que ayude a valorar la propia plantilla y la oriente hacia el desarrollo y la innovación, que rompa esquemas rígidos cuantitativos presentes en muchos directivos, también procedentes del departamento de recursos humanos. En esta línea apuntan Hamel y Prahalad cuando afirman que: "no es el dinero el combustible que se necesita para emprender el viaje al futuro, sino la energía emocional e intelectual de todos y cada uno de los empleados"[241]. También en esta línea Handy señala que "a diferencia de otros activos, (las personas) en cualquier momento pueden marcharse. Para impedirles que lo hagan tendremos que convertirlos en casi-socios de la empresa"[242].

Detrás de los distintos tipos de presupuesto analizados −producción, inversión, financiero, tesorería y personal− no subyace solo la viabilidad operativa y financiera de modo independiente, establecido al modo tradicional. Todos ellos entroncan, desde su misma raíz, con temas de profundo calado. No es el objeto de esta tesis doctoral la propuesta de modelos técnicos presupuestarios más complejos y completos, de mayor sofisticación tecnológica e informática, en el plano puramente de la herramienta. Sí trata de enriquecer los conceptos actuales al reinterpretarlos de una manera más humana y global, como reclamo de potenciales, con un sentido institucional.

---

[240] Alvira, R. (2009), manuscrito.

[241] Hamel G. y Prahalad, C.K. (1995), p. 173.

[242] Handy, C. (1997), p. 221.

2.4. Sistemas de información del presupuesto

La mayoría de los informes presupuestarios básicos habituales se extraen de los estados de contabilidad. Muchos incluso tienen el mismo formato y sólo difieren en que se trata de datos previsionales como concreción de los programas de producción e inversión. Su contenido es la cuantificación de los pronósticos sobre procesos y resultados, fruto de las expectativas explicitadas, entre las cuales se elige una, definida como estrategia.

Los informes de presupuesto se estructuran de forma semejante al modo en que se va a realizar el seguimiento de los datos. La adaptación del presupuesto al esquema contable reduce notablemente su capacidad de análisis, por su visión parcial, estática y rígida, propias de la contabilidad como ciencia. Dicho paralelismo reprime la rica realidad de la actividad de una empresa en cuanto a las personas, sus potenciales, sus interacciones, a los valores arraigados a través del tiempo y a la acumulación de experiencias que son guías de comportamientos, configurativos de la cultura empresarial. El contenido habitual de la información presupuestaria ha estado así centrado en los costes, pero limitada a lo reconocido en contabilidad, y no ha reflejado los originados por la infrautilización de potenciales de los recursos, lo que supone unos costes fijos desconocidos y, por tanto, no valorados, pero en cualquier caso, reales.

El presupuesto se refiere siempre a datos futuros y, en el contexto contable que se está considerando, puede referirse a la información aportada a terceros (contabilidad financiera) o a la interna (contabilidad analítica) de tal forma que, como afirman Amat, Soldevilla y Castelló, la segunda completa a la primera[243], mediante "- diferentes subobjetivos específicos y cuantificados para cada centro de responsabilidad; - la medición del resultado de la actuación de cada directivo y el cálculo de las desviaciones respecto a las previsiones; - la evaluación de la actuación de cada centro de responsabilidad en el logro de los objetivos"[244].

Los informes presupuestarios de enfoque tradicional suelen ser, por tanto, un reflejo de la contabilidad. La ordenación de los conceptos se basa en las cuentas clasificadas según el Plan General de Contabilidad, el cual resulta limitado, al cubrir los requisitos contables, fiscales y mercantiles pero con escasa información para la gestión y la dirección. Se enuncian a continuación los más utilizados: cuenta de pérdidas y ganancias, balance, *cash-flow* y flujo de tesorería, personal e informe de gestión.

---

[243] Amat, J.; Soldevila, P. y Castelló, G. (2002), p. 19: "la contabilidad analítica o de costes persigue la obtención de los costes por actividad (ya sea por productos, mercados, clientes, etc.) con el objeto de poder controlar mejor cada una de las actividades"… para lo cual es preciso calcular el coste unitario que "permitirá determinar el margen por producto, por zona, por cliente, por centro de producción, por actividad o por centro de responsabilidad".

[244] Amat, J.; Soldevila, P. y Castelló, G. (2002), p. 23.

a. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

Refleja los ingresos y gastos previstos en el periodo presupuestario. Su diferencia, positiva o negativa, constituye el resultado de dicho ejercicio. Se distinguen tres tipos de actividades y, por tanto, de resultados:

1. *Explotación*, propio de las operaciones corrientes, cuya diferencia entre ingresos[245] y gastos [246] constituye el resultado de explotación.

2. *Financiación*, asociado a las operaciones financieras: ingresos (76), gastos (66) y, como diferencia, el resultado financiero.

3. *Extraordinario*, originado por operaciones de carácter excepcional: ingresos (77), gastos (67) y su diferencia, el resultado extraordinario.

En la figura siguiente se observan las relaciones entre los presupuestos y la cuenta de pérdidas y ganancias total. El presupuesto de explotación interacciona con los presupuestos de personal (a través de la mano de obra propia, subcontratada y servicios de *outsourcing*) e inversión (mediante la amortización de los desarrollos internos o los adquiridos). Por la adición de los resultados de explotación, financiero y extraordinario se obtiene el resultado total previsional del ejercicio.

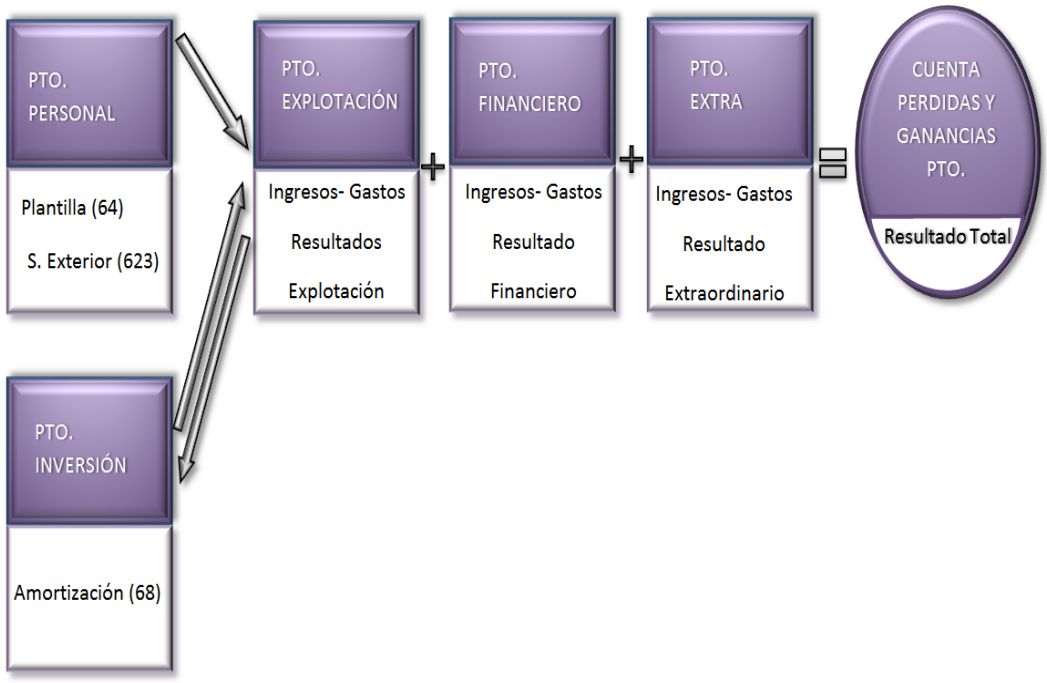


Figura 7. Cuenta de pérdidas y ganancias de presupuesto. Fuente: elaboración propia.

[245] *Ingresos Explotación* = Ventas (70) + Variación existencias (71) + Trabajos realizados para la empresa (73) + Subvenciones (74) + Otros ingresos de gestión (75).

[246] *Gastos Explotación* = Compras (60) + Variación existencias (61) + Servicios exteriores (62) + Tributos (63) + Gastos personal (64) + Otros gastos de gestión (65) + Amortización (68) + Dotaciones (69).

Antolínez muestra "la metodología tradicional, el camino lógico para alcanzar la coordinación de los distintos presupuestos"[247].

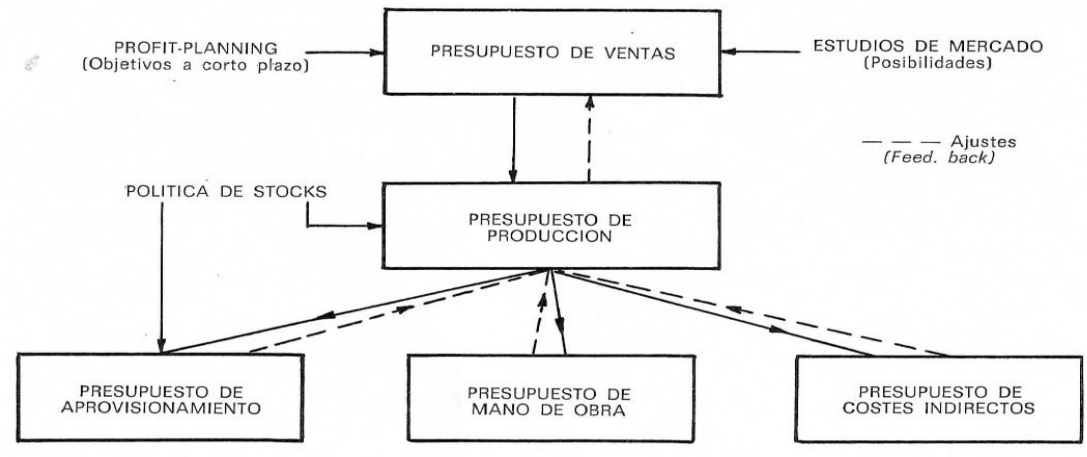
Los informes basados en clases de costes ofrecen la ventaja de la posibilidad de agregación a cualquier nivel organizativo, lo cual permite su estudio pormenorizado, a la vez que su integración. La clasificación por clases de costes aporta una primera orientación por la que se conoce el contenido del gasto y su relación con la contabilidad. Pero existen otras dimensiones de los costes[248] relativas al lugar y al portador, en la línea de Hammel y Männel[249] y García Echevarría[250]:

> i. Los *lugares de costes*, referidos a un periodo de tiempo, se ubican allí donde se producen. Como define Gutenberg: "la cuenta de explotación es una cuenta combinada de costes por clases y lugares de producción, con el fin de controlar constantemente la economicidad del proceso productivo"[251].

> ii. En cuanto al *portador*, se utilizan costes basados en las unidades producidas. Esta acepción amplía la anterior y es la base de una serie de cálculos de gestión útiles para la dirección presupuestaria denominada contabilidad por portadores de costes, pedidos u órdenes de fabricación. Su cálculo en presupuesto depende del proceso de fabricación, que puede ser a gran escala o industrial (en masa), en serie o individual. Con ellos, la capacidad de análisis se amplía considerablemente y se pueden obtener informaciones valiosas como:

---

[247] Antolínez, S. (1983), p. 57, cuadro 4.4.1: muestra cómo el presupuesto de ventas es el que rige el presupuesto de producción, el cual interacciona con los presupuestos de aprovisionamiento, mano de obra y costes indirectos.



[248] García Echevarría, S. (1994b), p. 253.

[249] Hummel, S.; Männel, W. y García Echevarría, S. (1984).

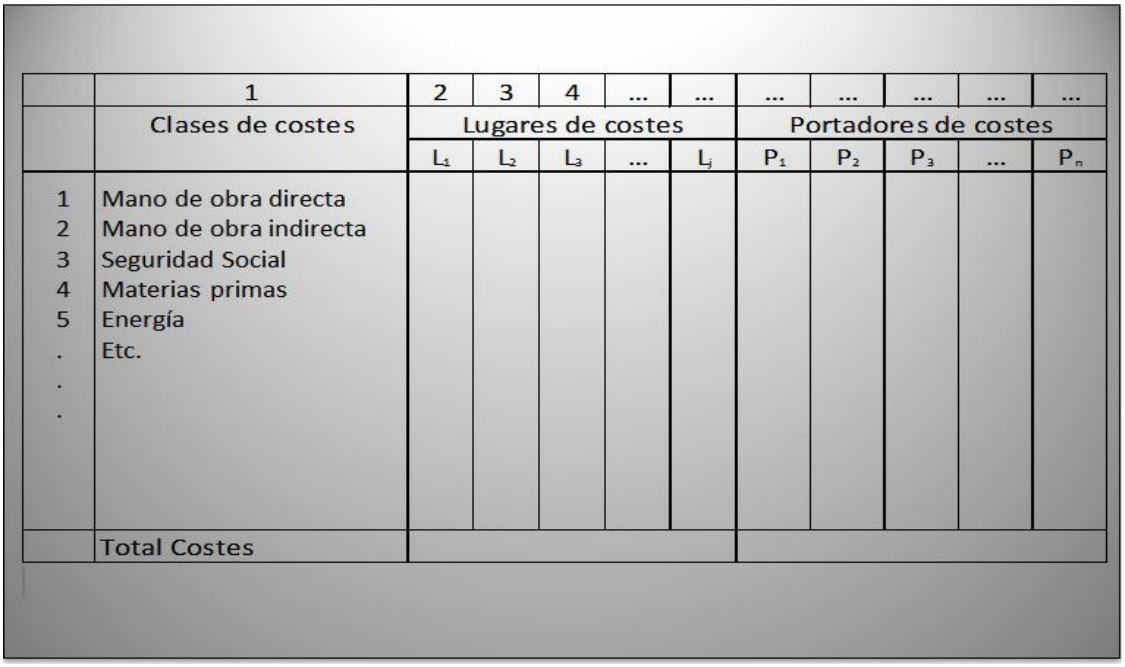
[250] García Echevarría, S. (1994b), pp. 248-256.

[251] Gutenberg, E. (2001a), p. 144.

iii. *Margen de contribución*, obtenido como diferencia entre ingresos y costes variables [252] del producto que, como definen Pereira, Ballarín, Rosanas y Vázquez-Dodero, varían según el volumen de actividad[253].

iv. *Margen bruto*, calculado como diferencia entre precio de venta y costes de fabricación[254].

Un ejemplo de informe por clases, lugares y portadores de costes es el siguiente:



	1	2	3	4	...	...	...	...	...	...	...
	Clases de costes	Lugares de costes					Portadores de costes				
		L_1	L_2	L_3	...	L_j	P_1	P_2	P_3	...	P_n
1	Mano de obra directa										
2	Mano de obra indirecta										
3	Seguridad Social										
4	Materias primas										
5	Energía										
.	Etc.										
.											
.											
	Total Costes										

Figura 8. Hoja de cálculo de costes. Fuente: García Echevarría, S. (1994b), p. 254, figura 15.4.

Los informes presupuestarios tradicionales están basados en el coste total, definidos por Pereira, Ballarín, Rosanas y Vázquez-Dodero, aplicados a un producto, como "la suma de los costes directos más una parte adecuada de los indirectos atribuidos al mismo, comprendidos tanto los costes fijos como los variables"[255]. La tipología basada en coste total "está fuertemente orientada a un

[252] *Coste variable* incluye el coste completo de fabricación (materia prima, materiales, mano de obra directa e indirecta y amortización) y los gastos de administración y venta.

[253] Pereira, F.; Ballarín, E.; Rosanas, J.M, y Vázquez-Dodero, J.C. (1991), p. 208: "es frecuente que el número de horas de mano de obra directa sea significativo como base de ponderación, con lo que el volumen de actividad se puede medir en horas de mano de obra directa".

[254] *Coste de fabricación* incluye una parte de costes fijos y no incluyen gastos de administración y venta.

[255] Pereira, F.; Ballarín, E.; Rosanas, J.M, y Vázquez-Dodero, J.C. (1991), p. 214.

proceso productivo empresarial en el que domina más la orientación interna a la empresa que una orientación al entorno [256], además de difuminarse la responsabilidad de los procesos y resultados. Sin embargo, en el presupuesto por centros de responsabilidad, éstos quedan definidos desde el principio, como señalan Amat, Soldevila y Castelló[257].

Es práctica frecuente el prorrateo de los costes fijos basado en diferentes criterios, según apunta García Echevarría[258], dependiendo también de si se trata de un solo producto, varios semejantes o diferentes. Aunque no es el objeto del presente estudio, en el apartado III se tratará un modo de superar esta dificultad.

El presupuesto contempla y combina los costes de los productos con los gastos del periodo, que siempre es un año. Asimismo, debería separar las implicaciones fiscales de las económico-técnicas de la empresa, en temas como amortizaciones e impuesto de sociedades.

b. Balance previsional

Refleja la situación patrimonial prevista a la última fecha del ejercicio presupuestario (31 de diciembre o 31 de agosto), una vez ejecutadas las operaciones e inversiones a lo largo de doce meses. El pasivo está formado por la financiación básica[259], en la que se determina el capital propio y ajeno. En el activo se incluyen el inmovilizado[260] y las existencias[261]. Los acreedores y deudores[262], las cuentas financieras[263] y el resultado son de activo o pasivo, según el signo de los saldos.

---

[256] García Echevarría, S. (1994b), p. 255.

[257] Amat, J.; Soldevila, P. y Castelló, G. (2002), pp. 61-62.

[258] García Echevarría, S. (1994b), p. 260. Criterios de reparto de costes fijos pueden ser: unidad de espacio, factor tiempo, unidades de peso, unidades de cantidad, valor de existencias, valor de *inputs*, valor de costes, valor de ventas.

[259] *Financiación básica* (cuenta 1): Capital (10) + Reservas (11) + Resultados pendientes de aplicación (12) + Subvenciones (13) +Provisiones (14) + Deudas a largo plazo (15+16+17) + Fianzas (18) + Situaciones transitorias de financiación (19).

[260] *Inmovilizado* (cuenta 2): Inmovilizaciones intangibles (20) + Inmovilizaciones materiales (21) + Inversiones inmobiliarias (22) + Inmovilizaciones materiales en curso (23) + Inversiones financieras a largo plazo (24+25) + Fianzas (26) + Amortización acumulada del inmovilizado (28) + Deterioros de valor inmovilizado (29).

[261] *Existencias* (cuenta 3): Comerciales (30) + Materias primas (31) + Otros aprovisionamientos (32) + Productos en curso (33) + Productos semiterminados (34) + Productos terminados (35) + Subproductos (36) + Deterioro de valor existencias (39).

[262] *Acreedores y Deudores* (cuenta 4): Proveedores (40) + Acreedores (41) + Clientes (43) + Deudores (44) + Personal (46) + Administraciones Públicas (47) + Ajustes por periodificación (48) + Provisiones corto plazo (49).

[263] *Cuentas financieras* (cuenta 5): Deudas corto plazo (50 a 55) + Fianzas corto plazo (56) + Tesorería (57) + Deterioros de valor corto plazo (59).

Destaca la dificultad de la valoración del inmovilizado, según criterios de adquisición, reposición o precio de mercado. Este punto es importante por las grandes diferencias de valor que supone la utilización de uno u otro. De hecho, la aplicación de la normativa internacional *Internacional Financial Reporting Standard* (I.F.R.S.), centrada en el precio de mercado, ha causado serios problemas en muchas entidades, incluso la quiebra en algunos de ellos en los últimos años, y se alinea en una visión más funcional que institucional.

Asimismo, la determinación de los riesgos reflejados mediante provisiones merece especial atención, dado su carácter subjetivo y los errores y sesgos que pueden introducirse en su reconocimiento y cuantificación. Afirman Dickinson y Lewis que "…la característica fundamental de la efectividad de una empresa es su capacidad para afrontar el riesgo"[264]. En el presupuesto deben detectarse y medirse los riesgos con el fin de poder cuantificarlos y acotarlos.

Existen dos concepciones del balance, según Gutenberg[265]: una estática, como determinación del patrimonio, refleja la situación el día de cierre, y otra dinámica, como medio para la determinación del resultado de la empresa[266]. La estática, corresponde al presupuesto que tradicionalmente ha imperado: el balance previsional como una instantánea pobre de la empresa, que no es capaz de reflejar en toda su amplitud la rica realidad que hay detrás, sobre todo en lo referente a los intangibles como: personas, esfuerzo, conocimientos, capacidades, contribuciones, dinamismo. Se limita a la distribución de las clases de costes entre los lugares de costes, lo cual resulta insuficiente, ya que esta información es ajena a todo el alcance que podría tener de tipo:

- *Causal*, al centrarse en la naturaleza del coste y no en su origen.
- *Human*o, ya que la persona no aparece.
- *Temporal*, por reflejar un instante y no su dinamismo.

Al ser una información estrictamente financiera, resulta de utilidad reducida para la gestión de personas y de actividades como apoyo a la dirección en su toma de decisiones. Más adelante se realizarán algunas propuestas que intentan superar dichas limitaciones.

---

[264] Dickinson, G. y Lewis, J. (1984), p. 264. En p. 268, figura 1 ofrecen una clasificación de los riesgos.

[265] Gutenberg, E. (2001a), pp. 182-186. En p. 185 afirma "el paso definitivo hacia la teoría dinámica del balance se realiza sin embargo por Schmalenbach"; no se profundiza en estos conceptos porque no constituyen el objeto directo de este estudio.

[266] En el primer caso, el patrimonio neto o su variación se calcula como diferencia entre balances, de tal forma que la cuenta de pérdidas y ganancias tiene una importancia accidental. En el enfoque dinámico, la cuenta de resultados y el balance constituyen una unidad real, que está separada por un corte artificial cronológico y se considera el balance como un "embalse de fuerzas" de la empresa y, en ese sentido, una gran cuenta transitoria.

c. Estado de cash-flow y flujo de tesorería previsionales

El estado de cash-flow para Mallo y Merlo es "la información acerca de las fuentes y aplicaciones del dinero de una empresa durante un periodo de tiempo particular"[267]. El Estado de Origen y Aplicación de Fondos (E.O.A.F.) previsional es un comparativo de balances previsionales entre dos momentos de tiempo que refleja los cambios en el activo y pasivo, de tal manera que:

Aumentos de activos + Disminuciones de pasivos = Disminuciones de activos + Aumentos de pasivos

Por otra parte, el informe previsional de tesorería refleja los flujos de cobros y pagos procedentes de la actividad empresarial. Es importante el momento de tiempo en que se prevé que se van a producir, con el fin de no colapsar la liquidez necesaria y prever, asimismo, la colocación de los excesos, si fuera el caso. Se trata de una corriente paralela a los ingresos y gastos, con criterios y ritmos propios, que es importante controlar y optimizar en tiempo y costes.

Este informe requiere una especial actualización continua en cuanto a las necesidades y a su cobertura mediante ampliaciones de capital, líneas de crédito, préstamos, *leasing* –o alquiler de actos según Sapag[268]– o *renting* y, también, con una visión más amplia, a través del proceso productivo. En todas estas figuras existen ventajas e inconvenientes, que habrá que sopesar ya desde el proceso presupuestario; Brealey y Myers ofrecen una relación de ellos, en el caso del *leasing*[269].

En cuanto a los costes imprevistos, en ocasiones de cuantía elevada, es preciso prever vías posibles de acceso a fondos disponibles de forma rápida y a un coste asequible. Una correcta gestión de la tesorería a través de la información presupuestaria impide el colapso de liquidez, que sería letal para la actividad productiva y para la tranquilidad de sus responsables. Asimismo supondría un coste de oportunidad la excesiva liquidez sin el conveniente estudio sobre posibles imposiciones que reportan algo de rentabilidad.

El informe de tesorería requiere una especial atención, como condición necesaria, aunque no suficiente, para que la empresa funcione correctamente. Cabe resaltar, con una perspectiva más amplia, el trasfondo de esta información presupuestaria de cobros y pagos en un devenir continuo, procedente de los

---

[267] Mallo, C. y Merlo, J. (1996), p. 123. En pp. 124 y ss. se detalla el cash-flow generado en cada tipo de actividad: explotación, inversión y financiación. Existe un método directo (identificación de pagos y cobros derivados de cada una de esas actividades) y otro indirecto a partir del fondo generado por las operaciones.

[268] Sapag, N. (2007), p. 223: "instrumento mediante el cual la empresa puede disponer de determinados activos con anterioridad a su pago. El *leasing* o alquiler de activos, permite su uso por un periodo determinado a cambio de una serie de pagos. Al término…puede ejercer una opción para comprar o devolver el bien o para renovar el contrato".

[269] Brealey, R. y Myers, S. (1992), pp. 608-610.

ingresos y gastos de la actividad empresarial. Así, existe una vertiente de tipo financiera relativa a la liquidez, rentabilidad, fondo de maniobra, coste de comisiones y coste de endeudamiento; y otra de tipo ética, referida a riesgos, tipo de comisiones, reservas y nivel de endeudamiento. Históricamente ha prevalecido la primera que, siendo necesaria, no es suficiente, tal como se viene subrayando en este estudio. Ya desde el presupuesto es necesario un posicionamiento económico-societario y no solo estricto técnico-cuantitativo.

d. Informe previsional de personal

El informe presupuestario de personal es complementario al de las unidades organizativas, centrado en los empleados como personas más que como factor de producción. Incluye la plantilla expresada en número de personas y de horas, subcontrataciones y cesiones internas y externas, por perfiles y disponibilidades. Recoge información sobre absentismos, calendarios laborales, criterios de remuneración y todo lo referente a la actividad normal. Asimismo se prevén eventos especiales como jubilaciones, premios, aniversarios, etc. y todo aquello que pueda suponer un importe significativo previsible dentro del ejercicio presupuestario.

También pertenece a este presupuesto la formación por perfiles, promociones y carreras profesionales de determinadas personas, y cada vez más, cuestiones acerca de motivación, *coaching*, conciliación, habilidades y todo lo que pueda constituir un apoyo para la mejora de las personas en sus actitudes y en el clima laboral. Particular importancia cobra el *coaching* que, según Fernández Aguado, "responde a la exigencia que plantea la empresa actual de desarrollar el potencial de sus ejecutivos y directivos"[270]. Asimismo la conciliación trabajo-familia ha adquirido en la última década especial relevancia, como se verá con posterioridad, al considerar la familia como *stakeholder*[271].

El presupuesto convencional está referido a informaciones eminentemente cuantitativas e impersonales, en relación a la aplicación de mano de obra directa al producto/servicio, y no suele estar planteado como desarrollo de las personas según sus potenciales, como más adelante se propone.

[270] Vilallonga, M. y Fernández Aguado, J. (2005), pp. 62-63. Y añaden a continuación: "trata de garantizar la solución adecuada a la necesidad que todo profesional tiene de contar con un 'tú' que apoye y sugiera, reafirme y oriente en el trabajo".

[271] Parte III, cap. 2.3.a.

e. Informe de gestión

Se trata de un documento de carácter obligatorio para las sociedades anónimas, que contiene las explicaciones que los administradores consideran oportunas sobre la situación de la empresa y su evolución. El auditor verifica si la información contable que contiene el informe de gestión[272] concuerda con las cuentas anuales que, a su vez, han de reflejar la realidad de la empresa. Incluye las perspectivas de la empresa para afrontar el futuro inmediato y prever su evolución, de ahí su relación con el presupuesto, que es fuente de inspiración en esta parte del informe. Debe ser presentado en el Registro Mercantil junto con las cuentas anuales.

Aunque podría suponer un eficaz complemento en cuanto a información cualitativa, al ser de libre configuración depende de la cultura empresarial, voluntad de transparencia y grado de compromiso de la alta dirección en temas no estrictamente contables y obligatorios. Por tanto, en un presupuesto de mentalidad restringida, se limita al contenido contable y mínimo legal exigido. Ciertamente, es necesario que la empresa cumpla con los requisitos contables; la dificultad estriba en el peso que se les otorgue en el presupuesto en el sentido de la limitación a sus contenidos, formas y criterios, así como en la información complementaria. Los informes contables arriba indicados constituyen una fotografía inerte, perteneciente a un momento dado y, por tanto, con riesgo de obsolescencia informativa e insuficiente para la dirección de personas y organizaciones.

Por otra parte, quien los elabora conoce las consecuencias y estudios que se basan en ellos, por lo que podría dar lugar a forzar ciertos datos o a prescindir de la necesaria transparencia para convertirlos en un rígido icono de lo que debiera ser, como lo societariamente correcto, con el fin de no atraer la atención o no profundizar suficientemente en cierta información, ya sea por el esfuerzo que esto supone o por las consecuencias de su análisis. En este sentido, las prácticas de lo que se ha llamado ingeniería financiera[273] han perjudicado enormemente la fama de la contabilidad, aunque también existe, en un sentido más amplio como el que proponen Díez de Castro y Mascareñas al señalar: "cualquier operación financiera no tradicional"..."trata del diseño y elaboración de productos financieros que tienen un objetivo específico"[274]. Ciertas prácticas abusivas publicitadas han generado descrédito en la información contable, lo que ha impactado negativamente en la información contable como instrumento fiable de gestión y dirección de la empresa. Valores como transparencia, honradez y buenas prácticas contables son imprescindibles –en realidad, siempre lo han sido– para

[272] La ley 16/*2007* regula el informe de gestión, que deben presentar obligatoriamente todas las sociedades que no puedan formular balance abreviado.

[273] Puede ser definida como la utilización de instrumentos financieros para reestructurar un sistema financiero ya existente, con el fin de obtener otro con propiedades más deseables.

[274] Díez de Castro, L. y Mascareñas, J. (1997), p. 424. Como características básicas apuntan: a) La existencia de un objetivo. b) La combinación de instrumentos. c) La conjunción de operaciones. d) Operaciones siempre a medida. e) Internacionalización de las operaciones.

regenerar una cultura empresarial en que la contabilidad y, en general, los instrumentos de gestión sean una ayuda para una dirección digna y eficaz de la empresa.

Como limitación a la información de gestión, cabe añadir que no aparece en dichos informes ningún reflejo de las personas que han hecho posible los resultados que se exponen, ni sus capacidades, ni logros potenciales, ni es posible aproximarse al grado de satisfacción por la contribución a "lo común". En este sentido, Mohn afirma que "el resultado de la gestión ha de ser entendido y presentado como un logro común"[275].

Todos estos informes presupuestarios, básicos y de larga tradición, reflejan aspectos parciales de la empresa de tipo operativo y financiero. Una información de perfil contable, excesivamente local y cuantitativa hace que el presupuesto pierda perspectiva y profundidad, al centrarlo en temas sólo tangibles, individuales y pretéritos. Más adelante se mostrarán otras dimensiones que amplíen la capacidad informativa del presupuesto.

[275] Mohn, R. (1996), p. 87.

2.5. Funciones del presupuesto

Las funciones del presupuesto ayudan a entender mejor su papel dentro de la empresa. Se considera, en esta primera parte, en su vertiente más cuantitativa y limitada.

1. *Estudio de la viabilidad* de proyectos, áreas, unidades organizativas y, de modo agregado, de la totalidad de la empresa. Ofrece la visión de los recursos materiales asociados y la aplicación a las funciones productivas y financieras. Se prevén los resultados de modo individual, sin apenas visión de conjunto.

2. *Concreción de la estrategia* en objetivos, recursos y plazos. La estrategia elegida entre varios pronósticos alternativos se ha caracterizado tradicionalmente por aspectos de tipo técnico-contable-financiero, dentro del plazo anual.

3. *Cuantificación de objetivos*. Las acciones y las unidades físicas previstas se traducen en unidades monetarias, de tal manera que ésta es la visión no solo principal sino, en muchos casos, única.

4. *Coordinación* y compensación entre unidades organizativas. El presupuesto gestiona verticalmente las unidades según necesidades y posibilidades de modo independiente. Su estudio agregado detecta déficits y superávits de recursos, de tal forma que se prevén cesiones o subcontrataciones internas a precios de transferencia. Asimismo, cabe proceder a la compensación de unos resultados con otros, en un análisis global.

5. *Asignación de recursos* (materiales, equipos y mano de obra directa) a proyectos y unidades organizativas. El presupuesto distribuye cargas y expectativas de rendimientos por centros de responsabilidad. Suele ser frecuente una actitud pasiva y de escasa participación, que dificulta la toma de conciencia y la identificación con los objetivos recibidos o, más bien, impuestos.

6. *Asignación de responsables*. Cualquier objetivo se adscribe a una persona, que normalmente, en un enfoque tradicional, coincide con el jefe de la unidad organizativa.

7. *Definición de indicadores*. En el presupuesto se definen los indicadores básicos que corresponden a los objetivos asignados, mediante los cuales se

realizará el seguimiento a lo largo del ejercicio presupuestario. En el esquema tradicional abundan los de tipo financiero-contable.

8. *Comunicación a los responsables*. El presupuesto puede ser un medio de relación interna en la empresa al dar a conocer los parámetros asignados, aunque tradicionalmente se limita a informar –en sentido descendente– y no tanto a comunicar –generando *feedback*–. Si la información recibida se limita a la propia área, se priva de la visión global-institucional, tan necesaria para la calidad en la toma de decisiones.

9. *Análisis de desviaciones*. El presupuesto establece un procedimiento sistemático de control entre los datos iniciales o estimados y los realizados. Su análisis se reduce, normalmente, a un examen numérico sobre lo ocurrido comparado con lo planificado, sin plantearse si lo previsto era correcto o si las circunstancias actuales justifican un cambio en la previsión. El contenido es de tipo descriptivo y cuantitativo, más que causal y cualitativo. Afirma Amat que "un sistema de información financiero puede medir la contribución económica que cada centro de responsabilidad hace al resultado global y la actuación y eficacia de cada responsable en el logro de los objetivos"[276], mientras que un enfoque restringido se limitaría al cálculo numérico de esas diferencias.

10. *Acción correctiva*. Tras la detección de desviaciones surge el planteamiento de soluciones, que pueden encontrarse por distintas vías: reasignación de medios, personas, responsables o incluso el replanteamiento de objetivos. Aun en esta versión limitada, esta función permite de alguna manera adelantar los resultados esperados y, así, pensar en soluciones antes del final del ejercicio, aunque con escaso margen de maniobra.

11. *Evaluación.* El análisis de desviaciones y la identificación de responsables permiten el establecimiento de evaluaciones de los responsables basadas en el grado de consecución de los objetivos asignados. Amat señala a este respecto una serie de factores a tener en cuenta, entre otros, la objetividad en la determinación de objetivos y la distinción entre factores controlables y no controlables[277]. Dicha evaluación sobre el acierto de las actuaciones es relevante porque, aunque de forma externa y parcial, podría tener repercusión en la remuneración variable.

12. La *función informativa* del presupuesto se ha caracterizado por su orientación reductiva a la contabilidad. Los informes presupuestarios previsionales siguen la guía de la información contable, como es la cuenta de

[276] Amat, J. (2000), p. 115.

[277] Amat, J. (2000), p. 164.

pérdidas y ganancias y el balance que, históricamente, han sido los únicos existentes.

13. Establece *ciclos temporales.* El presupuesto, por definición, marca un ciclo anual preciso, que finaliza el 31 de diciembre −o el 31 de agosto−. Puede encontrarse pormenorizado en periodos más breves para facilitar su concreción y seguimiento, pero el cierre y estudio finales se encuadran siempre en doce meses. Un enfoque restringido se limita a este tramo, sin encuadrarlo en una perspectiva de mayor alcance. El descenso a mayor detalle temporal suele realizarse de forma lineal, lo cual resulta casi siempre artificial.

Las funciones anteriores, limitadas, tal como se ha ido comentando, son necesarias aunque se han podido alejar de la realidad de la empresa. De nada sirve una función presupuestaria al margen de los acontecimientos, de las posibilidades, ni de la adjudicación de objetivos individuales o por unidades organizativas desvinculados del resto, ya que resultaría inoperante, a la vez que desmotivante. Todas ellas pueden plantearse con una visión financiera anual y particular desde un grupo de trabajo, o bien desde un horizonte más amplio de largo plazo, alineadas con la estrategia, en la búsqueda de sinergias y el desarrollo de potenciales. La incorporación del nivel institucional al operativo proporciona mayor profundidad a las funciones propias del presupuesto.

Por último, el presupuesto es definido como objetivo, antes de la ejecución de la actividad, mientras que al cierre se muestra como referente.

2.6. Proceso presupuestario: preparación, elaboración, aprobación, ejecución/seguimiento y cierre

El proceso presupuestario abarca desde la aprobación de la estrategia de la empresa por parte de la dirección general, que sirve de guía, hasta el cierre del ejercicio. Aun en un enfoque restringido, el presupuesto no es algo inflexible y fijo, sino que forma parte fundamental del flujo de información que utilizan los directivos en sus decisiones diarias. Es deseable que todos aquellos que tendrán responsabilidades en él participen de alguna manera en su elaboración, para poder entenderlo desde dentro y desde el inicio. Lamentablemente, esto no ha ocurrido en la mayoría de las empresas y es, sin duda, una de las causas de su infrautilización.

Aunque no se trata de un esquema rígido, se han señalado cinco fases relevantes: preparación, elaboración, aprobación, ejecución/seguimiento y cierre, las cuales, a su vez, se subdividen en una serie de acciones. En cada uno de los hitos el cumplimiento en plazos, la involucración, la calidad de datos y el feedback juegan un papel importante en la eficacia de la gestión presupuestaria para que sea verdaderamente un apoyo en la toma de decisiones. Se describe a continuación el ciclo bajo el enfoque restringido, el cual será enriquecido más adelante.

La figura 9 muestra el proceso presupuestario. A la izquierda, los responsables de las acciones señaladas a la derecha. Si bien todas las fases están concatenadas en el tiempo, según muestran las flechas descendentes, en determinadas fases existe un replanteamiento −*feedback*− indicado con flechas hacia arriba formando un bucle, en las tres fases centrales. La flecha ascendente desde el cierre de un ejercicio hacia la preparación del siguiente indica no solo la interacción numérica (el cierre de un año condiciona la apertura del nuevo, desde el punto de vista contable) sino la traslación de la experiencia del ejercicio presupuestario al siguiente y, en definitiva, dado el papel transversal del presupuesto, influye en las prácticas de gestión, generando cultura empresarial. Aunque aquí se ha esbozado este esquema como prototipo basado en la experiencia en varias empresas, se encuentran con frecuencia mapas similares, como por ejemplo en Amat[278].

[278] Amat, J.; Soldevila, P. y Castelló, G. (2002), p. 57, cuadro 2.11.

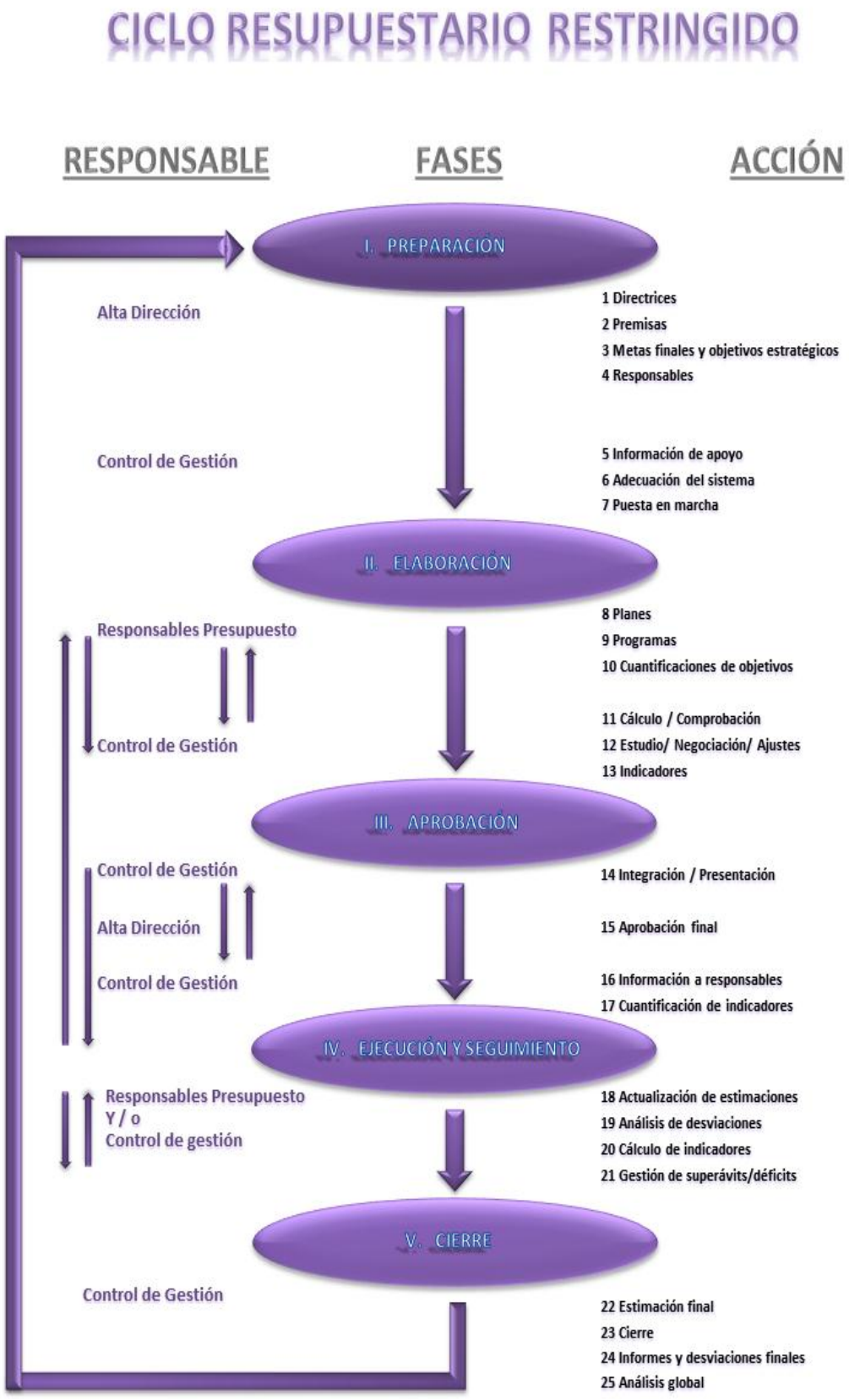


Figura 9. Proceso presupuestario. Fuente: elaboración propia.

I. *Preparación*

Consiste en la definición del marco global que define la dirección con anterioridad a la puesta en marcha del presupuesto. La alta dirección explicita las directrices básicas, que suelen ser constantes a lo largo de la vida de la empresa, y establece las premisas sobre las cuales va a descansar el presupuesto cada año. Sobre todo ello se explicitan las metas estratégicas finales que guían a toda la empresa y se asignan objetivos funcionales a los responsables presupuestarios.

Por su parte, la función de control de gestión, ya sea una persona o un equipo, en la que más tarde se profundizará, actualiza la información de apoyo, y adecúa el sistema informático en cuanto a históricos y prepara los formatos para la toma de datos. Con todo ello se pone en marcha el presupuesto, una vez definidos y comunicados plazos, procesos y responsables.

II. *Elaboración*

La fase de obtención del presupuesto suele extenderse varios meses. Dado que es una actividad adicional a las ejercidas habitualmente, es preciso delimitar bien su alcance en importancia, tiempo y consecuencias, con el fin de que se lleve a cabo con éxito. Los responsables, con las directrices marcadas por la dirección, definen en primer lugar los planes, que describen el conjunto de acciones que es preciso llevar a cabo para conseguir los objetivos asignados a la áreas de producción, ventas, inversión, financiera, tesorería y personal. Asimismo establecen los programas, que ordenan en el tiempo las acciones del plan, tanto a nivel operativo como financiero.

A continuación, se procede a la cuantificación mediante la cumplimentación de formatos, los cuales unifican la información recabada. La costumbre de una réplica del año anterior resulta a todas luces insuficiente y perniciosa por la lejanía de la realidad y de los potenciales de los recursos, aunque sí conviene tomar ese dato como referencia, sobre todo en actividades estables o cíclicas. Esta fase puede resultar algo ingrata pero, sin duda, es necesaria. Y han de realizarla aquellos que conocen de cerca el negocio.

Por su parte, es responsabilidad del *controller* el tratamiento de la información recabada y realizar las comprobaciones pertinentes. El cálculo global incluye parámetros de nivel superior de empresa y encajes finales que solo a un nivel superior pueden realizarse. Surgen en este momento las negociaciones y la resolución de conflictos entre las unidades organizativas en cuanto a objetivos y recursos compartidos. Una visión excesivamente parcial e individualista dificulta, obviamente, cualquier acuerdo, basado en el encuentro del espacio común. Una vez definido cómo se van a alcanzar los objetivos de las unidades organizativas, se establecen los indicadores que servirán para medir su grado de consecución. Históricamente ha primado en su contenido el aspecto cuantitativo y de corto alcance.

III. Aprobación

La fase de aprobación sugiere que el presupuesto es una figura institucional, en el sentido de que es algo que oficializa la alta dirección y entrega a los responsables para que lo ejecuten. Aunque pueda partir de la iniciativa de niveles inferiores, la empresa como institución lo integra y considera único como herramienta para la cuantificación y seguimiento de las metas globales y de los objetivos de las unidades organizativas. En el enfoque restringido ha imperado el estudio a niveles agregados y cuantitativos, sin descender en detalle a los potenciales de las unidades organizativas.

En primer lugar, el *controller* realiza la integración con el fin de comprobar la proporcionalidad y adecuación de todos los objetivos entre sí y en el conjunto. Constituye esta labor integradora una de las más específicas de su perfil, además de la coordinadora y catalizadora. Y presenta a la dirección la mejor versión posible y creíble, negociada con los responsables. En determinados casos expone alternativas pendientes de resolver, que exigen una decisión de más alto nivel.

Es la dirección general quien otorga la aprobación final, con las observaciones y modificaciones oportunas, y es la versión que presenta a los accionistas y empleados. Supone el compromiso de orientar los esfuerzos de todos. Es el *controller* quien informa a los responsables sobre los objetivos e indicadores que les han sido asignados para el ejercicio presupuestario.

IV. *Ejecución y seguimiento*

El presupuesto es una herramienta de trabajo y, por lo tanto, en el *performance* marca pautas y es referencia a lo largo de todo el ejercicio. El de enfoque restringido se ha limitado al mero control cuantitativo. En esta etapa actúan simultánea y conjuntamente los responsables del presupuesto y control de gestión en lo referente a actualización de estimaciones, análisis de desviaciones y cálculo de indicadores. Los datos se van alternando entre lo presupuestado (la base inicial), estimado (lo previsto con nuevos datos internos o externos) y realizado (según la contabilidad financiera). En cuanto a las desviaciones, se distinguen las de tipo técnico-operativo (medidas en unidades físicas) y económico (unidades monetarias). El enfoque restringido se ha caracterizado por exigir explicaciones a las diferencias cuantitativas más que su utilización en una ayuda para la gestión. Por último, en organizaciones descentralizadas, los responsables pueden llegar a gestionar los superávits o déficits que se producen en sus áreas, decidiendo su aplicación o solución dentro de unos límites de importes y plazos.

V. *Cierre*

Se podría identificar el final del presupuesto con el cierre contable, que acontece el último día del año y que supone un corte artificial, dado el carácter permanente de toda la empresa, por principio. El cierre del ejercicio tiene efectos contables, fiscales, legales, mercantiles, económicos y, por supuesto, en las personas. Precisamente por esa continuidad de la actividad empresarial, es necesario un seguimiento adecuado para discernir lo realizado −y, por tanto, devengado[279]− en un año y otro.

En la etapa del precierre, liderada por el *controller*, la exigencia por afinar en el cálculo de la estimación final es máxima, ya que es fundamento de decisiones que pueden ser relevantes en los últimos meses, como la reinversión de superávits o solución de déficits de las áreas, fechas de ejecución de los trabajos, adjudicaciones de contratos y decisiones sobre gastos. Podría decirse que el objetivo propio del *controller* es no tener ninguna sorpresa a final del año.

Una vez cerrado el ejercicio, se elaboran los informes y se calculan y analizan las desviaciones entre lo realizado y el presupuesto inicial y/o con la última estimación, y se extraen consecuencias que orientan para el futuro. El análisis global que incluye aspectos causales y cualitativos −y no solo cuantitativos, como es tradicional− incorpora un conocimiento valioso para la empresa.

Un presupuesto que surge de procesos rutinarios y con escasa capacidad de interpretación, resulta burocracia inútil. Por el contrario, uno bien enmarcado, con criterios claros, asumido por sus responsables y correctamente actualizado e interpretado, puede constituir una herramienta útil para la dirección de la empresa para conocer posibilidades y limitaciones. La alternativa que propone esta tesis doctoral es ofrecer a todos los responsables de presupuesto una visión más allá de sus objetivos parciales, en un contexto de largo plazo que facilite el descubrimiento de potenciales, y orientado hacia las personas, en clave institucional. La consecuencia es una visión excesivamente parcial y alejada de otros puntos de vista valiosos y complementarios, que impide el contacto con quienes pueden aportar ideas y energía porque forman parte del proceso.

[279] *Devengo*: contablemente, derecho u obligación que se convierte en exigible.

2.7. Control de la gestión empresarial

Aún en sistemas organizativos de alta descentralización, la función de control de gestión y la figura del *controller* han sido y son necesarias para integrar y dirigir todo el proceso presupuestario de modo permanente a lo largo del ejercicio. Con distinto volumen, relaciones y estilos, el *controlling* forma parte inseparable de la dirección de la empresa. Lattmann y García Echevarría afirman que "un sistema de controles sirve para eliminar las desviaciones que se hayan producido frente a los propios objetivos que se han señalado"[280]. Por su parte, Mallo y Merlo: "el sistema de control de gestión moderno se concibe como un sistema de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión"[281]. Cuenta con instrumentos específicos[282].

Se estudia, en primer lugar, en su versión histórica más limitada, para luego profundizar en su cometido a la luz de las dimensiones que se van a explicitar en la Parte II.

a. Control de gestión operativo

El *controlling* es el sistema de información que posibilita el cálculo económico de la productividad de los factores internos y la adaptación a los entornos. Completa los factores dispositivos de tipo instrumental −planificación y organización− definidos por Gutenberg y analizados por García Echevarría[283]. Todos ellos, también la dirección como factor originario, pueden estar orientados a funciones, aplicados tradicionalmente, o a personas, que implica incertidumbre en la solución de tensiones en el interior de la empresa y del entorno.

Según Drucker existen tres principales características de los controles: no pueden ser subjetivos ni neutrales; centrados en los resultados y se necesitan controles para los hechos mensurables y para los que no lo son[284]. Introduce así cierto componente cualitativo. Además, señala siete especificaciones para todos

---

[280] Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), p. 181.

[281] Mallo, C. y Merlo, J. (1996), p. 23.

[282] Entre los que se encuentran, según Mallo, C. y Merlo, J. (1996), pp. 24-25, el control presupuestario, la contabilidad financiera, la auditoria externa, la contabilidad de gestión, el análisis de ratios, la auditoria y control interno, el cuadro de mando y la auditoría operativa.

[283] García Echevarría, S. (1994b), cap. 23: *Planificación* es el diseño *ex ante* de estructuras productivas. *Organización* es la ordenación de todos los procesos de coordinación para la asignación de recursos con el fin de realizar lo planificado.

[284] Drucker, P. (2002), pp. 567-569.

ellos[285]. Para Ghez "las razones de ser del control presupuestario…son: 1) El establecimiento de previsiones razonadas. 2) La observación continua de los acontecimientos, para modificar las previsiones primitivas y su puesta al día. 3) La confrontación de las previsiones con los resultados. 4) La investigación de las causas de todas las diferencias constatadas. 5) La posibilidad de fijar precios de coste provisionales. 6) Posibilidad de tener en cuenta las enseñanzas que se deduzcan, para la dirección razonada de la producción y la venta"[286].

El *controlling* tradicionalmente ha consistido en la acumulación de datos estadísticos y contables con el fin de realizar el seguimiento de las funciones productivas respecto al presupuesto. Se trata del *controlling* operativo, que abarca, según García Echevarría, los aspectos de finanzas, calidad, proyectos y procesos, realizados históricamente con una mentalidad parcial y contable[287]. Esta versión restringida es la que ha imperado y el presente estudio trata de trascender hacia una gestión presupuestaria estratégica capaz de ampliar la orientación temporal y espacial, que haga presente las dimensiones humana e institucional.

En su versión más limitada, el control presupuestario se dedica, en la línea de Sáez[288], a verificar el cumplimiento de los objetivos cuantitativos, es decir, a controlar la ejecución de lo previsto y determinar las diferencias numéricas entre el presupuesto y lo realizado. Todavía en muchas organizaciones esta función se ejerce en un sentido minimalista y ha provocado, en parte, su mala fama de traba burocrática más que de necesidad y ayuda para la gestión de proyectos y unidades organizativas. En este sentido, para Moisson "la actuación del control presupuestario consiste en comparar cada mes los gastos reales con los presupuestos fijados para cada centro, teniendo en cuenta las ventas realizadas; investigar las causas de las diferencias y adoptar todas las medidas adecuadas para conservar, en la medida de lo posible, las economías obtenidas en ciertos conceptos…y reducir en los meses siguientes los desfases sobre los presupuestos si es que estas desviaciones no son justificadas"[289]. Todavía muchos directivos funcionan con esta visión limitada del presupuesto. Aún en este caso, el control de gestión resulta esencial en cualquier empresa por su función de puente entre estrategia y acción; entre objetivos previstos y resultados obtenidos; entre la alta dirección y los empleados. Se trata de una actividad insustituible que enlaza lo genuino de la actividad económica, como es la combinación de factores, con la eficiencia de esa selección, que tiene una repercusión directa en la productividad y en el modo de recuperar −en cuantía y plazos− los factores y la inversión

---

[285] Drucker, P. (2002), p. 570: económicos, significativos, apropiados, congruentes, oportunos, sencillos y operativos. Los tendremos en cuenta a la hora de definir los indicadores presupuestarios con el fin de que sean útiles -y, por tanto, utilizados- por los responsables.

[286] Ghez, R. (1981), p. 14.

[287] García Echevarría, S. (1994b), p. 401.

[288] Sáez, A.; Fernández Fernández, A. y Gutiérrez Díaz, G. (2004), p. 107: "El control presupuestario consiste básicamente en el establecimiento de dispositivos que automáticamente orienten a la empresa cuando ésta se desvíe de la trayectoria a seguir, según el trayecto marcado en la fase de planificación".

[289] Moisson, M. (1969), p. 9.

implicados. Si esta función de gestión es implantada de modo inadecuado, o no se entiende en plenitud, como ha ocurrido frecuentemente, es porque se ha visto reducida a su faceta exclusiva financiera-contable.

Para el responsable directo de la unidad organizativa, el presupuesto debería suponer un medio indispensable para la gestión de su organización y proyectos, puesto que no cabe una gestión técnica al margen de la presupuestaria, que significaría prescindir, por una parte, del sentido económico, en cuanto al cálculo y asignación de recursos a un objetivo, lo cual haría inviable cualquier proyecto y, por otra, del sentido institucional, en todo lo referente a las relaciones y dependencias que permiten el desarrollo de dichos proyectos dentro de la cultura empresarial. Por tanto, el presupuesto aporta a su responsable directo, aún en el enfoque limitado:

- Coordinación con la estrategia y la dirección.
- Relación con otras unidades organizativas.
- Explicitación y concreción de acciones para alcanzar objetivos.
- Reflexión, concreción y reasignación de recursos y plazos.
- Definición de indicadores y sistemas de control.
- Base para la información al *controller*.

b. El controller

Para Drucker "el gerente es un servidor"…y su función es la de "anticipar los problemas y meditar los compromisos implicados en su solución"[290]. Por su parte, Vázquez-Dodero y Weber sostienen que "entre las funciones más características del *controller*, se encuentran: información sobre la toma de decisiones; metodología de gestión; asesoramiento a la dirección; análisis del entorno; protección y seguridad de activos y personas" [291]. Según Ghez, el *controller* representa un triple papel: como organizador, como consejero de gestión y encauza el procedimiento presupuestario[292].

La acción del *controller* se fundamenta en los siguientes principios:

1. *Económico*, en cuanto que realiza el cálculo económico con el fin de obtener eficiencias y asignar recursos hacia determinados objetivos dirigidos al bien común.

[290] Drucker, P. (2002), p. 396.

[291] Vázquez-Dodero, J.C. y Weber, E. (1997), p. 115. Asimismo señalan relaciones de comunicación del *controller* con otras direcciones: la general, la de recursos humanos, la de organización y sistemas y la de administración o económico-financiera (p. 123).

[292] Ghez, R. (1981), p. 22.

2. *Institucional*, en cuanto que dirige los comportamientos de las personas orientadas por el sistema de valores propio de la cultura empresarial.

La función del *controller* es eminentemente de carácter económico: realiza los cálculos a partir de los cuales se toman las decisiones de producción en cuanto a combinación de factores, intensidad de utilización y tiempo, según la función de producción tipo B de Gutenberg, ya comentada[293]. Trabaja conjuntamente con los responsables técnicos, aportando a cada uno su visión específica en cuanto a planes y recursos limitados, así como en la resolución de conflictos que surgen con otras unidades organizativas en el marco de permanente escasez de recursos. Este tándem interactivo responsable presupuestario-*controller* no ha estado tan extendido como sería necesario.

Además de la económica, destacan en el *controller* otras funciones, que se indican a continuación, desde el enfoque tradicional:

1. *Información*: recaba datos donde se producen; los trata, interpreta, analiza y, una vez integrados y trabajados con la dirección, los ofrece de vuelta a los responsables presentándolos como aprobados y base para el seguimiento y evaluación a lo largo del ejercicio.

2. *Coordinación*: unifica criterios y homogeneiza comportamientos de gestión. No se dedica solo a mantener sino a generar formas nuevas de pensar y actuar según las necesidades que van surgiendo, internas y externas, incluso, de forma activa, anticipándose a los problemas. Con palabras de Ghez, "el presupuesto aporta una contribución positiva a la coordinación de los proyectos" (referida a la política de la empresa) y a la "coordinación de los servicios" (referida a la organización de la empresa"[294].

3. *Apoyo*: clarifica y ayuda en la gestión presupuestaria a todos los niveles en materia de procesos y herramientas de gestión. Se encarga no solo de enseñar a utilizarla, sino a actualizar dichos instrumentos y a mejorarlos de forma continua para que resulten amigables a los usuarios y respondan a sus necesidades.

4. *Seguimiento*: impulsa y supervisa la gestión presupuestaria con el fin de obtener actualizada la mejor previsión y resultados desde su base.

5. *Integración*: consolida al máximo nivel todas las informaciones parciales, de tal manera que exista homogeneidad y no haya duplicidades ni

[293] Parte I, cap. 2.3.a.

[294] Ghez, R. (1981), p. 250.

ausencias. En un enfoque ampliado, la integración implica, además, el descubrimiento del sentido de "lo común".

De manera similar son descritas por Roehl y Bragg[295] las características del *controller*[296], así como las cualidades requeridas[297], con una visión abierta y moderna. Según Ghez, las funciones del *controller* son las siguientes: contable; auditoria interna; fiscal; presentación e interpretación de reportes y datos; conocer a fondo la empresa, su historia, organización, actividades industriales y comerciales; comprender sus problemas básicos; facultad de analizar, interpretar y presentar los datos[298].

El perfil transversal del *controller* se manifiesta en varios sentidos:

1. *Interdisciplinar* en cuanto que combina diferentes materias, como son la economía y la tecnología propia del sector, con otras menos frecuentes, como antropología, psicología, relaciones humanas, entre otras.

2. *Vertical*, ya que trabaja con la alta dirección y con los diferentes niveles organizativos, incluso con personas que no tienen una competencia presupuestaria directa.

3. *Horizontal*, al relacionar áreas funcionales y procesos pertenecientes a unidades paralelas, facilitando estudios comparativos que aportan información valiosa por sus enfoques diversos.

4. *Longitudinal*, al estudiar determinados parámetros a través del tiempo.

5. *Técnico* y de relaciones sociales, pues ensambla ciencia y arte; números y personas.

---

[295] Roehl-Anderson, J. y Bragg, S. (2002), p. 22: señalan cuatro funciones: planificar; organizar; dirigir y medir. "El *controler* debe mantener una relación de igual a igual con todos los demás ejecutivos funcionales de primer nivel". Añade en páginas siguientes una relación más detallada de funciones.

[296] Roehl-Anderson, J. y Bragg, S. (2002), pp. 24 y 25: "-proporcionar información…; -comprender las operaciones…; -comunicar con claridad…; -analizar la información…; -elaborar proyecciones…; -proporcionar información oportunamente…; -seguimiento…; ganarse la confianza de los demás…; -ser justo e imparcial…; -facilitar información eficaz y eficiente". Esta realidad se aleja de la visión limitada de la función exclusivamente contable-financiera, para enfocarse hacia las relaciones entre las personas y los intangibles.

[297] Roehl-Anderson, J. y Bragg, S. (2002), pp. 27 y 28.

[298] Ghez, R. (1981), p. 205.

La figura del *controller* puede resultar en la práctica un tanto contradictoria: flexible y exigente, atrevido y prudente, técnico y humano, buscado y esquivado, ayuda y a la vez exigente, decide con rapidez pero en ocasiones se entretiene para crear el clima adecuado, integra y desglosa, sintetiza y analiza, premia y reprueba, cercano a la alta dirección y a cualquier empleado. Trabaja tanto en el despacho como en el pasillo; formal e informal; consigue información como amigo o como avezado investigador; se entiende con quienes no entienden los números; conservador, avisa de los riesgos e impulsa a la innovación; tranquiliza o increpa según se merezca quien tenga delante; aconseja y audita; analiza lo histórico pero se centra en el futuro; teórico y práctico; analiza realidades y potenciales; utiliza método a la vez que posee cierto carisma; conecta con los números y con las personas. Como se puede deducir, pesan tanto las características científicas como la personalidad del *controller*. Podría afirmarse que es quien mejor conoce la empresa, al menos del modo más completo. Recaba información basándose en la confianza. Es una figura cada vez de mayor relevancia por la evolución de la empresa hacia su dimensión institucional, hacia las personas y los potenciales.

Para el *controller*, el presupuesto resulta imprescindible para su función vital de establecer y medir objetivos y eficiencias de las unidades organizativas es y así ser capaz de fundamentar la información de gestión que aporta a la dirección general. Sin una previsión de resultados por los responsables directos sería imposible la adjudicación racional de recursos y, por tanto, existiría despilfarro o, al menos, ineficiencias que harían peligrar la competencia de la empresa y, por tanto, su viabilidad. Así, el presupuesto aporta al *controller*:

- Concreción y distribución de objetivos por áreas y unidades organizativas.
- Identificación de responsables.
- Integración para lograr la visión de conjunto.
- Análisis de eficiencia por productos y áreas.
- Base de información para la dirección general.

c. Relación responsable presupuestario - dirección general

Se analiza, por último, la relación del *controller* con la alta dirección. Drucker describe los requerimientos del equipo de alta dirección efectivo[299]. Entre ambas figuras se establece una especial simbiosis, tratada ahora en su aspecto convencional por Roehl-Anderson y Bragg[300]. Por su parte, Voigt sostiene que "las consecuencias de la cogestión en la predisposición de los trabajadores para el proceso productivo se aprecian en una modificación del estilo de dirección y del clima empresarial"[301].

Lógicamente, la relación entre los directivos y el *controller*, así como el modo de afrontar el presupuesto, variará en función del estilo de dirección, definido por Lattmann y García Echevarría como "la orientación básica del comportamiento directivo a la hora de configurar las relaciones con sus colaboradores[302]; y que puede ser más autoritario, integrador, participativo o delegativo[303]. Entre los estilos de dirección, destaca García Echevarría que han sido habituales los modelos tecnocrático y político[304] más que el dialógico, que será comentado más adelante; cabe destacar que los dos primeros resultan claramente insuficientes. Que la dirección general tenga la última palabra no debería significar que su decisión sea unilateral, sorda a las voces de expertos técnicos, independiente de las áreas afectadas. Esas determinaciones han de ser tomadas sobre la base de un sólido estudio de causas, consecuencias y circunstancias desde diferentes ámbitos.

En este punto influyen enormemente las competencias directivas en todos los niveles y áreas de la empresa, como señalan Cardona y García-Lombardía en su directorio de competencias directivas[305]. Con palabras de Gómez Fernández:

---

[299] Drucker, P. (2002), pp. 707-708: "quien asume la responsabilidad principal en determinada área de hecho debe decidir la palabra definitiva…; ningún miembro adoptará una decisión en un tema por el cual no asume la principal responsabilidad…; no es necesario que los miembros del equipo de dirección simpaticen entre sí…; no es un comité, sino un equipo que necesita un capitán…; dentro de la esfera que se le asignó, se espera que un miembro de la alta dirección adopte decisiones".

[300] Roehl-Anderson, J. y Bragg, S. (2002), p. 21: "Es al jefe de contabilidad, al *controler*, más que a ningún otro directivo, al que el máximo ejecutivo debe dirigirse a menudo en busca de la orientación para la dirección, control y protección de la empresa".

[301] Voigt, F. (1977), p. 31.

[302] Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), p. 109. Según estos autores, puede ser consciente o inconsciente y "siempre el estilo de dirección estará influenciado por la personalidad del directivo" (p. 109). En páginas siguientes aborda el tema de su tipología.

[303] Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), p. 129, fig. 5.10.

[304] García Echevarría, S. (1994a), pp. 345-346. En el estilo *tecnocrático* se imponen los expertos, el *staff*, el *controller* en temas como políticas de precios o inversiones; en el *político*, el directivo o responsable de un área o proceso impone al *controller* el modo de realizar el cálculo económico, pasando éste a un segundo plano en las decisiones y con un mero papel registral y ejecutor.

[305] Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005), pp. 44-46.

"los principales estilos de liderazgo son el autocrático o autoritario..., el democrático y el de *laissez-faire*"[306]. Aplicados a las decisiones presupuestarias significan, en el primero, que la asignación de tareas se produce sin una consulta con los implicados; en el segundo, que existe participación en la toma de las decisiones; mientras que en el tercero, no existe prácticamente orientación. Por su parte, afirma Ghez que "los presupuestos no deben ser impuestos sin discusión por la dirección; hay que establecerlos en colaboración con los responsables"[307]. Al final, gran parte de los comportamientos dependerán del estilo personal de quienes ejerzan las responsabilidades, además de la cultura empresarial de cada empresa y la específica de cada unidad organizativa.

En el enfoque convencional, la visión global ha sido transmitida de modo deficiente. La dirección general, como ha estudiado Senge, tendría que hacer llegar la estrategia a todos los miembros de la empresa[308]. La práctica ha sido, más que diálogo, un trasvase de ideas, imposición de conceptos interpretados en distintas claves y de modo independiente. El control de gestión se ha mantenido en un grado relativamente autónomo respecto de las metas institucionales, centrándose en los aspectos técnico, económico y financiero que responden a preguntas de tipo cómo, cuánto y cuándo, más que a las de tipo qué, quién y por qué. Las primeras son categorías cuantitativo-contables, que pueden ser programadas. Cuestiones acerca de cómo producir, cuándo comprar y qué nivel de stock mantener, por ejemplo, serían decisiones de gestión funcional previsibles con métodos automatizados aún en escenarios de elevada complejidad. Aunque son imprescindibles, no alcanzan −ni alcanzarán jamás− a responder a las aspiraciones de las personas, que introducen factores de irracionalidad por su dosis de imprevisión, pertenecientes al mundo intangible, que se encuentran en un nivel superior. En el segundo lote de preguntas −qué, quién y por qué− la aportación humana es insustituible, ya que ninguna máquina es capaz de introducir resolución de imprevistos, adaptar, orientar o innovar.

Un peligro de la alta dirección es el descenso al plano meramente instrumental, a una visión limitada al criterio de rentabilidad a corto plazo, con el riesgo de empobrecer el contenido institucional que, por naturaleza le corresponde. Si ocurriera así, la empresa aparecería como suma de parciales, según la teoría contractualista ya descrita, despersonalizada, donde se alejan cada vez más directivos y empleados; empresa y sociedad; lo propio y "lo común". Desafortunadamente, la dirección empresarial ha quedado frecuentemente atrapada en la red del corto plazo, como se ha podido comprobar en la historia reciente. Si en teoría se reconoce su importancia –y más en las últimas décadas–, la práctica tiene aún mucho camino por recorrer.

---

[306] Gómez Fernández, J.M. (1999), p. 144.

[307] Ghez, R. (1981), p. 233. Y añade a continuación: "Bajo esta condición, el control presupuestario podrá llegar a constituir un espíritu que anime a todos los cerebros de la empresa, tanto el de los modestos ejecutantes como el de los dirigentes más altos".

[308] Senge, P.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; Roth, G. y Smith, B. (2000), p. 17: "El cambio significativo solo ocurre cuando es impulsado desde la cumbre".

Si para el *controller* el presupuesto supone una herramienta vital, también para el director general lo es, como una oportunidad para plantear, consensuar, explicitar y concretar las metas en objetivos anuales y con responsables y plazos asignados. El presupuesto aporta a la alta dirección:

- *Visión* global, integrada, vertebrada y unitaria de la empresa.
- *Concreción* y cuantificación de la estrategia de la empresa en objetivos.
- *Método* de seguimiento mediante procesos e indicadores.
- *Distribución* de responsabilidades.
- *Criterios* para el reconocimiento y la compensación.
- Base de trabajo con el *controller*.
- Base para la información a los accionistas.

El máximo responsable del presupuesto es el director general, pero siempre bajo el consejo, conocimiento y experiencia del *controller*. Ha de existir una estrecha colaboración e información compartida entre la dirección general y presupuestaria tanto si la decisión, como distingue Rafael Alvira, es de tipo mediato –después del razonamiento, al final existe una conclusión– como si es intuitiva –inmediata y directa, fruto de la genialidad o la inspiración[309], para que así:

- El *director general* sea capaz de tomar buenas decisiones porque dispone del dato acerca de las posibilidades y limitaciones de los *recursos* y, por tanto, la fijación de metas tendrá un fundamento real.
- El *responsable presupuestario* obtiene la visión técnica y de largo plazo de las metas globales de la empresa, por lo que puede enmarcar adecuadamente los objetivos presupuestarios y realizar una adecuada *asignación* de recursos.

En la práctica empresarial tradicional no ha existido el reconocimiento mutuo ni trabajo en equipo suficientes entre estas dos direcciones, por lo que se proponen más adelante alternativas de mejora.

[309] Alvira, R. (2010), manuscrito. Al final, la decisión suele ser una intuición última. El buen directivo considera que el error es suyo y el acierto de su equipo.

2.8. Indicadores presupuestarios

A través de los objetivos e indicadores presupuestarios se pretende concretar anualmente la estrategia con visión de largo plazo. De este modo el proceso de presupuesto incorpora metas estratégicas y objetivos operativos, que se miden [310] con indicadores de distinta naturaleza. La traducción al ámbito presupuestario de las metas estratégicas implica la asignación de recursos y, por tanto, constata a priori su viabilidad y, posteriormente, realiza el control. El marco adecuado para el presupuesto es la estrategia; el presupuesto requiere de mayor concreción en parámetros y plazos.

A partir de los objetivos definidos en el presupuesto, se procede al establecimiento del sistema de medición para su control; cuestión que, para Senge, es relevante dado que requiere un esfuerzo de definición importante[311]. Se consideran, en primer lugar, desde su versión restringida y se enumeran algunos de los indicadores básicos y avanzados.

a. Mediciones presupuestarias

Históricamente las mediciones de tipo descriptivo han tenido un mayor desarrollo frente a las explicativas y de pronóstico [312] . Las herramientas funcionales –según el mismo autor– son cuantitativas, frecuentemente de tipo matemático y estadístico. Pero la precisión numérica va en contra, en muchas ocasiones, de la matización antropológica. Se ha abusado de estos modelos cuantitativos; si es cierto que informan, son incapaces de reflejar valores económico-sociales, impregnados de espontaneidad y dinamismo. El error se sitúa

---

[310] La medida, para que sea eficaz técnicamente, tiene que ser: -*objetiva*: diferentes personas tienen que ser capaces de verificar y aceptar su interpretación; -*completa*: recoge todos los atributos relevantes; -*receptiva* del esfuerzo y -*relacionada* con la creación de valor económico.

[311] Senge, P.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; Roth, G. y Smith, B. (2000), p. 266: "…sistemas de medición, como costes basados en la actividad, abren para todos la actividad financiera y los datos de procesos funcionales, pero a menudo son tan complicados que requieren una compleja infraestructura". Se trata pues, ya desde el presupuesto, de calibrar el coste-beneficio de la información requerida.

[312] García Echevarría, S. (1994 a), p. 89: Las mediciones económicas pueden tener como fin:

- D*escribir* los hechos y, un paso más, *agrupar* por categorías homogéneas de tal forma que se les pueda aplicar un mismo trato por tipologías.

- *Explicar* las razones de las actuaciones para así poder incidir mejor, al conocer las causas.

- *Pronosticar* comportamientos futuros basados en el pasado. El pronóstico no ha obtenido resultados satisfactorios, aunque se han realizado intentos mediante técnicas econométricas cada vez más sofisticadas, puesto que el comportamiento humano escapa a métricas exactas: existe un factor de voluntariedad, impredecible, que dificulta –a la vez que enriquece– la previsión.

en pretender medirlo todo de modo exacto, en reducir las realidades de la empresa y las personas a números, en no reparar en que lo humano es rico y diverso y escapa de métricas exhaustivas. No obstante, el desarrollo de las mediciones numéricas se encuentra tan extendido que no cabría imaginar –ni sería posible– prescindir de ellas. Es preciso, sin embargo, generar medidas de tipo cualitativo que complementen las otras y que introduzcan indicadores acordes con las características humanas. A un directivo no se le debe permitir una mentalidad excesivamente exacta en el sentido matemático, porque las personas están siempre presentes como factor (elemental y dispositivo)[313] y, por tanto, no es completa la visión mecanicista de la empresa, por simplista y alejada de la rica realidad. Es el peligro de las mediciones solo cuantitativas: su parcialidad, rigidez y ausencia de visión global.

Afirma Schein que "aquello que es atendido, medido y controlado por los líderes" es uno de los mecanismos más poderosos para la implantación y reforzamiento de la cultura[314]. De ello se deriva que el sistema de indicadores implantado por la dirección influye en la cultura empresarial. Ejemplos de medidas[315] de la actividad productiva presupuestada, aplicadas a entrada, proceso y salida, son:

- *Financieras*, en las cuales la medida es la unidad monetaria: coste de mano de obra y material; coste del prototipo; % ventas de nuevos productos.

- *No financieras*: horas por perfil; plazos de entrega; nuevos productos, cantidades, % de rechazo, cuota de mercado, duración de los ciclos, ingresos por nuevos productos, cuota de mercado, innovación, satisfacción, competencias.

Respecto al primer tipo, afirma Simmel: "la doble función del dinero reside en que, por un lado, mide las relaciones valorativas de las mercancías intercambiables y, por otro lado, participa directamente en el intercambio con aquéllas y, por lo tanto, representa una cantidad que también es mensurable"[316]. Como señala Senge, "en la cultura occidental existe una profunda creencia en la legitimidad de las medidas cuantitativas… Esa creencia arranca de los orígenes de la ciencia moderna y la revolución industrial"[317]. Asimismo, existen medidas de eficacia de la dirección de la empresa, que se han focalizado en el pasado en aspectos concretos, perdiendo de este modo la visión de conjunto, como afirman Campbell, Dunnette, Lawler y Weick[318].

---

[313] Gutenberg, E. (2001), p, 37.

[314] Schein, E. (1988), p. 224.

[315] Simons, R. (2006).

[316] Simmel, G. (1976), p. 107.

[317] Senge, P.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; Roth, G. y Smith, B. (2000), p. 239.

[318] Campbell, J.; Dunnette, M.; Lawler, E. III; Weick, K. jr. (1970), p. 125.

Jensen, por su parte, señala unos sistemas de evaluación de los resultados según centros de coste, centros de ingresos, centros de beneficios, centros de inversión y centros de gastos[319]. Las inversiones se miden tradicionalmente mediante el retorno de activos (ROA) o el retorno sobre fondos propios (ROE) que implican uno o varios de los siguientes objetivos: "1. Maximizar el porcentaje de retorno de las inversiones sobre el total de inversiones. 2. Maximizar el total de inversiones para un porcentaje total de retorno dado. 3. Maximizar el porcentaje total de retorno sobre las inversiones (con la restricción o no sobre el total de inversiones)"[320]. Quien se mide por el tercero, intentará minimizar los activos. Este fallo lo evita el *valor económico añadido* (EVA), que es el flujo generado en un periodo por encima del coste de capital total empleado, incluido el de los fondos propios. Se trata de una medida no estática, sino de flujo.

Las mediciones financieras han sido las más tradicionales a lo largo de la historia del presupuesto, y aún ahora, aunque cada vez se pone más de relieve su carácter incompleto; cada vez más la creación de valor se intenta medir y describir mediante indicadores cuantitativos no financieros. Ejemplo de estos activos intangibles son los empleados con formación y motivados, que se transforman en resultados tangibles como retención de clientes, nuevos productos y, en definitiva, en beneficios[321].

La medición de los objetivos de presupuesto se realiza a través de indicadores[322], que concretan el modo como se va a seguir su cumplimiento, y a los cuales se les asigna un valor[323] inicial determinado, numérico o no, con el fin

---

[319] Jensen, M. (1998), p. 348 (la traducción es mía).

[320] Jensen, M. (1998), p. 354 (la traducción es mía).

[321] Kaplan, R. y Norton, D. (2001).

[322] Las *condiciones* que deben reunir los indicadores son: relevancia, no ambigüedad, inequívoco, pertinente, objetivo, preciso, accesible, sensible. Además, han de ser viables, realistas y comprensibles. Los *ámbitos* de aplicación pueden ser: procesos, productos, resultados intermedios, resultados finales, impacto. La *metodología* para su definición responde a las siguientes preguntas: ¿Qué se hace? ¿Qué se desea medir? ¿Quién utilizará la información? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Con qué se compara? Las dificultades más comunes en la implantación de indicadores son: ambigüedad de objetivos; falta de precisión de productos relevantes o estratégicos; no identificación del responsable del objetivo y la falta de consecuencias en el desempeño.

[323] Este valor puede establecerse mediante *ratios*, que son los instrumentos tradicionales de observación de la empresa. Son relaciones características entre dos magnitudes; se eligen de manera que tengan una significación racional para estudiar una situación o una evolución. Existen diversas clasificaciones:

1. Según el *tipo de información*:

- *Ratios de estructura*: indican si las proporciones existentes son racionales o no.

- *Ratios de funcionamiento*: permiten analizar, función por función, las condiciones de empleo de los medios.

- *Ratios de síntesis*: información básica necesaria −pero no siempre suficiente− para establecer con base sólida un diagnóstico general.

2. Según el *tiempo:*

de compararlos con lo realizado. Roehl y Bragg recomiendan "un número limitado de indicadores seleccionados"[324]. El cálculo de las desviaciones y la investigación de las causas aportan una información útil; si se reduce a su cuantificación numérica, como ha sido habitual, no resultaría completo.

Uno de los indicadores más utilizados es el beneficio, que es un indicador referido al pasado (*lagging*)[325]. Los indicadores del futuro y presente funcionan cuando se establecen relaciones causa-efecto. Por su parte, Becker, Huselid y Ulrich proponen características y tipos de indicadores[326]. Para Brealey y Myers "las ratios ayudan a plantear las preguntas pertinentes, pero no las responden"[327].

Es preciso distinguir entre datos, información y conocimiento. Cada uno de los conceptos añade valor y se obtiene a partir del anterior. En este sentido, la contabilidad es un modelo de información que resume datos, es información desde un cierto nivel de abstracción, una determinada agrupación con una intencionalidad. Los datos reales se basan en la observación; en su propuesta inicial en el presupuesto, existe un propósito en su elección, formulación y cuantificación. Hay que priorizar las ratios, pues no todas tienen la misma importancia. Asimismo, es preciso cruzar varias para obtener una información más completa. Hay que tender a que los indicadores no solo sean datos sino que aporten verdadera información, de tal manera que su definición y seguimiento aporte a los responsables el conocimiento de sus áreas y constituyan así una ayuda real en la toma de decisiones, en la consecución de objetivos y en el estímulo para el esfuerzo.

Aunque al hablar de medición presupuestaria tradicionalmente se entienda el grado de cumplimiento de la realidad respecto al objetivo previsto, este estudio también pretende abordarlo desde el punto de vista del grado de cobertura del presupuesto respecto de la utilización del potencial de los empleados. Dicho de otra manera: la satisfacción que el trabajador encuentra en el enfoque de su tarea laboral, lo que impacta de modo relevante en su desarrollo e integración en la empresa. Lattmann y García Echevarría afirman que "la satisfacción en el trabajo

---

- *Estáticos*: reflejan la situación momentánea.

- *Dinámicos*: hechos ocurridos en un periodo; introducen el factor tiempo mediante acumulados, promedios o mezcla de ambos.

- *Rotación* o cálculo de velocidades.

La información obtenida de las *ratios* será tanto más precisa cuanto más cuidadosamente se hayan clasificado los problemas de una manera idónea y según la forma en que son agrupados.

[324] Roehl-Anderson, J. y Braga, S. (2002), p. 351 y añaden: "debe hacerse hincapié en el análisis detallado por el *controller* y en la sencillez en lo que se presenta a la dirección".

[325] Simons, R. (2006) clasifica los indicadores en: *leading*, que predicen; l*agging*, referidos al pasado, y p*rocess*, del presente.

[326] Becker, B.; Huselid, M. y Ulrich, D. (2001), pp. 153-155, como los indicadores nominales, ordinales, de intervalo y proporcionales.

[327] Brealey, R. y Myers, S. (1992), p. 633.

(o bien la insatisfacción) del personal surge de la valoración que él realiza de su trabajo"[328].

b. Indicadores básicos: técnicos, económicos y financieros

Se analizan los indicadores básicos más frecuentes basados todos ellos en el concepto de productividad. Se destacan a continuación limitaciones, sobre las que se harán algunas propuestas de mejora en la Parte III. Se estudia un primer grupo de indicadores clásicos de tipo técnico, económico y financiero, que han prevalecido a lo largo de la historia y aún en la actualidad. Son de carácter contable-financiero, y han ejercido una enorme influencia sobre el presupuesto: no solo sobre su seguimiento sino, incluso, en su conceptualización.

i. *Indicadores técnicos*: miden el tipo de combinación de factores mediante la productividad, que se define como la relación causal entre producto (fin) y recursos (medios):

Productividad = Producto (x) / Recursos ($r_{i)}$

Resulta importante esta ratio porque establece la relación objetivos-medios, ya que mide los consumos de los recursos necesarios para obtener el producto. Se refiere a la relación entre el producto y uno de los recursos, y es la que mide con más precisión, por el hecho de comparar unidades homogéneas, sin necesidad de aplicar precios. Según García Echevarría "en esa relación de productividad puede apreciarse que en el numerador están los resultados y en el denominador están los recursos. En el numerador tenemos lo que se consigue. Podemos contemplarlo con respecto a esa dimensión tanto de lógica económica como de la lógica social que vamos buscando como respuesta. En el denominador tenemos si hemos utilizado o no más o menos recursos razonablemente para obtener los resultados"[329]. En la misma línea, Antolínez define "como rendimiento la relación entre el input consumido y el output obtenido. Este término viene normalmente referido a un solo factor de producción"[330].

Otra fórmula de productividad es la media en unidades monetarias, calculada con la siguiente fórmula, en la que las unidades físicas se valoran con el precio y de esta forma se totalizan:

---

[328] Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), p. 197. Añaden: "Se trata, por lo tanto, de un estado de sentimientos subjetivos que es diferente en cada individuo como consecuencia de las distintas formas de percibir la realidad del trabajo, así como la forma en que lo integra cada individuo".

[329] García Echevarría, S. (2010a), p. 18.

[330] Antolínez, S. (1983), p. 26.

Productividad "monetaria" = $(x_i * p_{i)} / (r_1 * p_1 + r_2 * p_2 + \ldots + r_n * p_n)$

Ésta última es, realmente, la más utilizada aunque la menos precisa, por la heterogeneidad que inserta la introducción de los precios, que distorsionan el hecho económico al introducir variables ajenas al mismo. Mide la relación del producto con todos los recursos, expresado en unidades monetarias. En cualquier caso, se trata de una ratio imprescindible para la toma de decisiones de tipo técnico, en cuanto a la selección de recursos y sus posibles combinaciones en relación al output deseado.

La productividad ha sido considerada, según García Echevarría, como un dato que mide lo razonablemente que se están utilizando los recursos escasos; es el fundamento del análisis económico, macroeconómico y empresarial y se basa sobre el análisis de la eficiencia o ineficiencia de los recursos y la respuesta de la sociedad a la necesidad de esos productos y servicios[331]. Gutenberg, por su parte, expresa que dicho indicador "mide el rendimiento de la combinación de los factores de producción… La productividad representa la relación básica general de la actividad productiva de la empresa… Es la capacidad de producir; constituye la relación entre los productos resultantes y los consumidos"[332].

Destacan las *limitaciones* siguientes[333]:

1. En la productividad *no monetaria*:

   - Las unidades de medición son físicas y, por tanto, impiden toda comparativa.

   - Es siempre parcial puesto que se mide un solo recurso.

   - No se considera la disposición de un recurso respecto al resto de recursos.

2. La productividad *monetaria*:

   - Depende de los precios, que son valores asignados.

   - El valor otorgado a los recursos es subjetivo, como la amortización o los costes calculados.

La necesaria homogeneización en unidades monetarias produce efectos desconocidos en la valoración de factores y resultados, lo cual sesga las mediciones de productividad. Su inevitabilidad es patente, y de ahí la conveniencia de utilizar parámetros complementarios a los estrictamente

[331] García Echevarría, S. (2010a).

[332] Gutenberg, E. (2001), p. 38.

[333] García Echevarría, S. (1994a).

numéricos. En realidad, solo la primera es capaz de medir la productividad de cada recurso sin distorsión; en su transformación a unidades monetarias para lograr la comparación de todos ellos, intervienen otros factores que introducen subjetividad.

Con frecuencia, en ciertos países ─como España─ el incremento de productividad (como cociente) se ha enfocado a través de la reducción del denominador, es decir, se ha orientado a los recursos, a los costes[334]. Pero también es posible mejorarla, según el mismo autor, por el aumento del numerador, al *management* orientado al producto, a la innovación; al desarrollo de la persona que revierte aquí, en este otro planteamiento, en un incremento desproporcionado del cociente por efecto del estímulo provocado en los empleados al verse considerados por sí mismos, en su proyecto vital, y no sólo como factor productivo a corto plazo. En este sentido, Hamel y Prahalad cuestionan el modo tradicional y fácil del incremento de productividad: "el aumento de la eficiencia basado en el apalancamiento se consigue principalmente elevando el numerador de los cocientes de productividad (ingresos y beneficios netos) más que reduciendo el denominador (inversión y plantilla)"[335]. El concepto que tengan los directivos de productividad afecta de forma directa a la forma de concebir el presupuesto, ya que dirigirá los esfuerzos hacia el crecimiento de ingresos o hacia el recorte de recursos. Y añaden: "mientras la reducción de los recursos no es una actividad esencialmente creativa, sí lo es el apalancamiento de los recursos". En definitiva, sugiere la productividad "por el numerador (elevar el número de ideas por trabajador) más que por el denominador (reducir el número de trabajadores)"[336]. Para Drucker "la productividad significa ese equilibrio entre todos los factores de la producción que suministrará el más elevado producto con el menor esfuerzo"[337]. Por su parte, apunta Casado que "la primera tarea es crear una visión de futuro porque las personas necesitan saber hacia dónde van, y que este camino tenga sentido"[338]; este planteamiento está basado igualmente en el numerador.

En todo caso el tipo de enfoque y sus consecuencias están asociados al momento del ciclo de vida[339] del producto. La solución tradicional de reducción de costes se ha concretado, en la realidad de las empresas, en despidos masivos demasiado frecuentes bajo el pretexto de la necesaria productividad, entendida siempre bajo el prisma del denominador. Esta postura de reducción de costes

---

[334] García Echevarría, S. (2009a).

[335] Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1995), p. 210.

[336] Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1995), p. 210.

[337] Drucker, P. (2002), p. 75. Y añade: "El factor fundamental en el desarrollo de una economía debe ser el índice de *formación de cerebros*, el índice de acuerdo con el cual un país produce personas dotadas de imaginación, visión, educación y aptitudes teóricas y analíticas". Esta reflexión se tendrá en cuenta en la propuesta de indicadores presupuestarios que potencian el numerador.

[338] Casado, L. (2001), p. 124.

[339] La fase de *inicio* implica crecimiento; la *madurez*, estancamiento y la *final* se caracteriza por el decrecimiento.

contiene graves errores tanto económicos como antropológicos por los siguientes motivos:

1. No incluye *racionalidad*. Ésta implica crecimiento mediante el numerador. En alguna ocasión será preciso disminuir ciertos recursos, pero no es el único camino y, por supuesto, nunca el primero. Desde el punto de vista del *management* este enfoque es deficiente por falta de creatividad, al no abrir nuevas alternativas con espíritu emprendedor, que es −o debería ser− propio de todo empresario y directivo.

2. Carece de *estímulo* para los trabajadores, incluso para quienes no resulten directamente afectados, ya que desvela la verdadera prioridad de la dirección que, como resulta evidente, no son las personas, aunque aparezca como lema de la alta dirección. De esta forma, la percepción de todos los empleados es que todos son susceptibles de ser despedidos en cualquier momento sin plantear alternativas que, aunque difíciles de encontrar o implantar, son más humanas.

3. La imagen que este tipo de empresa ofrece a los *stakeholders* se orienta hacia la ineficiencia y falta de imaginación para mejorar, ya que elige siempre una solución simple y nada beneficiosa para ninguno de los grupos de interés ni para la empresa como tal. Si la productividad se plantea vía denominador, la empresa entra en el campo de la sospecha.

ii. *Indicadores económicos*. Evalúan la eficiencia económica en el uso de los recursos mediante el principio de economicidad. Primero se calcula la combinación adecuada de recursos, es decir, la situación óptima y, posteriormente, se compara con lo real para medir el grado de eficiencia respecto de dicho valor que representa la medida más ahorrativa. Es necesario, por tanto, que esa referencia se mantenga vigente para que la medida de la economicidad pueda considerarse válida.

La comparación entre realización y previsión o estándar se establece en una relación de división o de resta:

Economicidad = Coste real / Coste previsto (o estándar), o bien

Economicidad = Coste real – Coste previsto (o estándar)

Los posibles resultados, en ambos casos, son mayor, igual o menor que 1. La economicidad es la relación entre la situación de costes o gastos más favorables y la verdaderamente realizada, referida a un producto determinado[340].

[340] Gutenberg, E. (2001), p. 42.

Es un parámetro de medida técnico-organizativo interno de la empresa. En cuanto a la valoración prevista o estándar de costes, según Pereira, Ballarín, Rosanas y Vázquez-Dodero el segundo "se usa con más frecuencia referida a unidades de producto", mientras que presupuesto se refiere más a "cantidades globales"[341]. Pueden aplicarse estas medidas económicas tanto a las inversiones como al circulante.

Los indicadores económicos presentan las siguientes limitaciones en una concepción tradicional:

1. Dato *fijo*. La referencia de un presupuesto fijo inmóvil para la medición de desviaciones deja de ser fundamento en un entorno eminentemente dinámico. El sistema de *controlling* pierde credibilidad cuando dichas desviaciones se utilizan para el cálculo de valoraciones de desempeño. En un entorno cambiante, como es el habitual, es necesaria la continua revisión de las referencias para su ajuste.

2. Dato del *pasado*. El dato real solo se obtiene al final del ejercicio, cuando ya no existe margen de maniobra para la actuación.

3. La falta de consideración de los *potenciales*. No se valoran las posibilidades de los recursos ni la capacidad de desarrollo de las personas. El dato actual reduce la rica realidad potencial que todo factor encierra, muchas veces de modo implícito.

4. Interpretación *negativa*. La consideración negativa de las desviaciones promueve el inmovilismo: se reduce la creatividad, se desaprovechan oportunidades de mejora en el momento en que se alcanza lo previsto. Las desviaciones, lejos de considerarse de modo peyorativo, pueden ser orientadoras sobre la evolución de los parámetros y del entorno. Cuando todo cambia y se pretenden conseguir los mismos objetivos se puede, incluso, llegar a dudar de si esas ratios presupuestarias son todavía la combinación ideal de factores o han quedado obsoletas y es preciso un replanteamiento.

De todo ello se deriva que la desviación numérica y aplicada al pasado expresa torpemente la realidad empresarial, que encierra una gran variedad de matices y posibilidades, en evolución. Y cercena oportunidades que surgen a lo largo de la vida de los proyectos.

---

[341] Pereira, F.; Ballarín, E.; Rosanas, J.M, y Vázquez-Dodero, J.C. (1991), p. 236. Y añaden: "hablamos del coste estándar de mano de obra del departamento X mientras que hablamos del coste estándar del mano de obra del producto. A la vez, la palabra estándar tiene una cierta implicación de o*bjetividad*" (p. 236).

iii. *Indicadores financieros*. Son los que han marcado las líneas maestras en la vida económica y de las empresas. Han constituido durante décadas, y todavía, los criterios de decisión no solo del área contable-financiera sino de otras como la de personal, comercial, logística, etc. Su carácter secundario e instrumental por naturaleza ha pasado, en la práctica, a engrosar las primeras filas, con un protagonismo artificial cuyas consecuencias actuales son evidentes.

La perspectiva financiera muestra el reverso de los planos técnico y económico, ya que designa los recursos monetarios que sostienen la actividad empresarial. Le corresponde analizar el capital necesario para la ejecución de las tareas previstas, y el logro del equilibrio financiero[342]. La medida más utilizada es la rentabilidad y se calcula mediante el cociente entre la diferencia (Ingresos - Gastos) y el Capital, con variantes[343]. Gutenberg[344] entiende la función financiera en estrecha e inseparable vinculación con la económica, es decir, con el flujo real de bienes y servicios. Se trata de una función soporte, dentro de la economía, que es necesaria pero ha de estar unida y al servicio de la actividad productiva. En las últimas décadas ha tomado un especial protagonismo que, realmente, no le corresponde. Los procesos financieros, a diferencia de los económicos, no generan valor, son condición *sine qua non*. En la práctica, es un ámbito donde la persona desaparece y, cuando lo hace, ha sido de modo separado de la empresa como institución, en busca del bien particular de corto plazo antes que del común. Lo propio suyo ha sido el anonimato y la cosificación de las relaciones. Las finanzas no crean valor sino que deben respaldar lo económico. En este sentido afirma el profesor García Echevarría: "mientras no se recupere lo económico sobre lo financiero no hay salida de la crisis financiera"[345]. A este respecto, veáse Soley y Rahnema[346].

Se comentan a continuación sus *limitaciones:*

1. El *beneficio*, definido como la diferencia entre los ingresos provenientes de la actividad empresarial propiamente dicha y los costes aplicados, ha sido históricamente el parámetro clave. Una seria limitación estriba en la valoración del hecho económico (activos, costes, etc.) si se toma el valor de mercado, como es práctica frecuente. Se aplica un criterio falso, puesto que la valoración económica se realiza a través de las expectativas de futuro de los bienes, es decir, de las estimaciones de superávit que se prevén sobre esos hechos. Además, se rige por unos criterios de tipo fiscal, financiero, de plazo, que son extraeconómicos, independientes de los procesos productivos reales.

---

[342] Gutenberg, E. (2001), p. 107.

[343] García Echevarría, S. (1994 a), p. 318.

[344] Gutenberg, E. (2001b).

[345] García Echevarría, S. (2011a), p. 13.

[346] Soley, J. y Rahnema, A. (2004). En concreto el cap. 10: "La existencia de un sector financiero eficiente. ¿Es o no sinónimo de un sistema económico exitoso?".

2. El *capital* resulta restrictivo cuando se toma de modo parcial, ya que solo caben análisis completos cuando se considera el fondo total necesario para la producción. Además, cuando se limita al capital propio, se reduce el objetivo empresarial a la riqueza de los accionistas, quienes constituyen solo uno de los grupos de los muchos *stakeholders* que hacen posible el negocio.

3. La consideración de determinadas *inversiones*[347] como gastos del periodo en el que se realizan no proporcionan base para medir y gestionar el valor creado aumentando las capacidades del activo intangible de la empresa[348]. Su inclusión total en el año distorsiona la proyección a largo plazo, cuyos retornos se extienden en el tiempo.

4. El establecimiento de topes máximos o mínimos sobre el *apalancamiento*, basados en prejuicios o en actitudes cerradas, cierra posibilidades al desarrollo y a la adaptación. La excesiva aversión al endeudamiento cercena posibilidades; a la vez, es necesario ponerlo en relación con las personas y considerar los riesgos que son capaces de asumir así como los resultados potenciales que se esperan de cada situación.

5. Es también imprescindible que la *liquidez* sea determinada con respecto al negocio, y a las personas y resultados, y no como dato impuesto desde la dirección, sin atender a las demandas del área y del momento.

6. Las limitaciones del VAN como instrumento utilizado para el estudio de viabilidad de inversiones son la dificultad en la estimación de los flujos esperados de cash-flow; la vida útil de los activos; la tasa de descuento; y el valor final residual con todas sus hipótesis subyacentes.

7. Es difícil establecer objetivos con referencia a *valores de mercado*, porque éste es incierto y el responsable presupuestario no tiene poder de influencia de forma directa sobre ellos. En definitiva, no es el valor de mercado actual lo que determina el precio, sino la expectativa futura sobre ese valor.

8. Los indicadores financieros informan de la situación *ex post* en cuanto que son consecuencia de las actuaciones en todas las áreas. Este tipo de datos siempre se refieren al pasado.

---

[347] Por ejemplo: formación de empleados, bases de datos, sistemas de información, relaciones con los clientes, calidad.

[348] Kaplan, R. y Norton, D. (2004), p. 9.

No obstante estas y otras deficiencias en los indicadores de tipo financiero, han prevalecido, y aún hoy en las decisiones de gestión presupuestaria.

Un tipo de indicadores financieros de referencia son los de Valor Económico Añadido (EVA: *Economic Value Added)*, que se basan en el concepto de generación de valor. Este valor se fundamenta, en su vertiente económica, en la innovación y en el pleno empleo de las capacidades de los factores de producción y, en su vertiente financiera, en el capital propio. Sólo éste es el que puede soportar el riesgo, no así el ajeno. Se trata de la medida porcentual de la plusvalía generada por una inversión, calculada como la diferencia entre el rendimiento y el coste del capital invertido entre ese capital. Bajo este concepto se elaboran árboles de agentes, como el que muestra la figura siguiente:

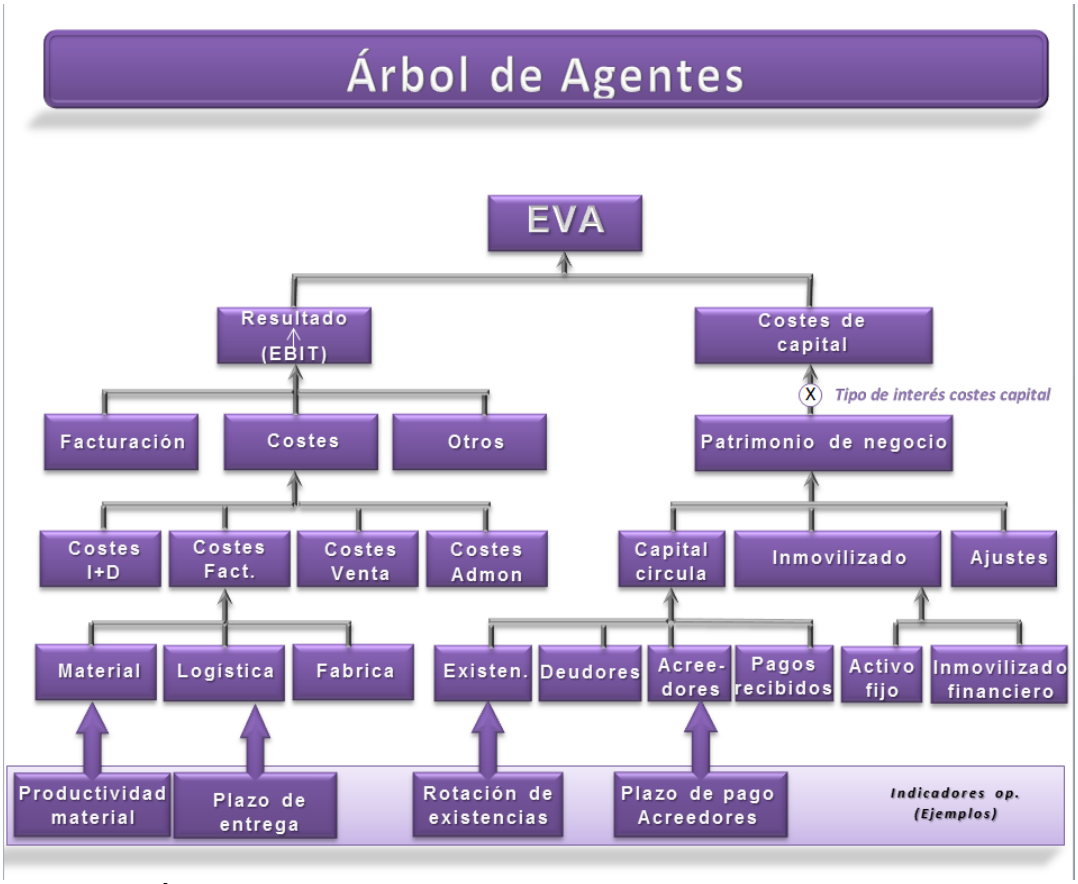


Figura 10. Árbol de agentes. Fuente: Asignatura Dirección Estratégica, S. García Echevarría, Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), Universidad de Alcalá.

Son clásicos los indicadores del tipo: apalancamiento, en relación al grado de endeudamiento; liquidez, que indica la cobertura de la deuda con el activo; rentabilidad, que mide la utilización de activos, así como el valor de mercado, entre otros[349]. Existe abundante literatura sobre los indicadores tradicionales,

[349] Un amplio elenco ofrece Rivero, P. (1998).

como los expuestos por Roehl-Anderson y Bragg[350], quienes a su vez aportan un análisis de tendencias de determinadas variables[351].

c. Indicadores avanzados: cuadro de mando integral y balance social

Se comentan a continuación los indicadores más frecuentes en los sistemas de información avanzados, como son los correspondientes a los CMI y balance social. Ambas herramientas han desarrollado un amplio espectro de mediciones, tanto cualitativas como ampliación y complemento de las cuantitativas por ellos desarrolladas, detalladas en los Anexo 1 y 3.

Los indicadores básicos resultan, en la actualidad, insuficientes. Afirma Antolínez a este respecto que "el análisis tradicional, basado en el beneficio como único indicador, no cumple con las necesidades informativas actuales"[352]. Según Campa, "cada vez es más habitual que la empresas incluyan en sus presupuestos otros indicadores que no son monetarios ni técnicos, al menos en el corto plazo, pero que los gestores o bien sí estiman que pueden tener una traslación monetaria en el medio y largo plazo, o bien ayudan a valorar en mejor medida la gestión de la empresa en el ejercicio"[353].

i. *Indicadores de los cuadros de mando integral*

Uno de los avances de los indicadores de los Cuadros de Mando Integral (C.M.I.) respecto a los anteriores tradicionales proviene de la apertura a perspectivas distintas de la financiera, aunque ésta siga siendo la principal. Kaplan y Norton[354] definen los siguientes indicadores según sus cuatro perspectivas.

1. *Indicadores de perspectiva financiera*. Miden lo sucedido en el pasado y son de tipo monetario. Normalmente proceden de informes de la contabilidad, aunque también del mercado, la Bolsa, o de otras fuentes y

[350] Roehl-Anderson, J. y Bragg, S. (2002) pp. 352-3559 exponen una serie de indicadores de rentabilidad, crecimiento, liquidez, deuda, de la actividad, operativos, de *cash-flow* y no financieros.

[351] Roehl-Anderson, J. y Bragg, S. (2002) pp. 360-361. Por ejemplo, el volumen de ventas, del margen bruto entre otras. Es interesante, además de necesario, comparar tendencias esperadas y definidas en presupuesto respecto a las reales para sacar consecuencias para la dirección de la empresa y la gestión adecuada de los recursos. Por último, proponen la interrelación de los cambios de las ratios (p. 362).

[352] Antolínez, S. (1983), p. 71.

[353] Campa, F. (2006), pp. 80-81.

[354] Kaplan, R. y Norton, D. (2000).

cálculos (como, por ejemplo, el precio por acción). Destacan los indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y valor de mercado.

2. *Indicadores de perspectiva del cliente*. Miden cómo ve la empresa a los clientes y, a su vez, cómo ven ellos a la empresa. Una información valiosa que no se limita a datos numéricos, sino que incluye juicios de valor en cuanto a actitudes y comportamientos. Entre otros: cuota de mercado, nuevos clientes, retención de clientes, rentabilidad del cliente, satisfacción de clientes y cuota de cuenta.

3. *Indicadores de perspectiva del proceso interno*. Describen procesos y lo que éstos logran. Miden el proceso como tal: si han mejorado, comparación con los de otras empresas, si han alcanzado su meta. Los más utilizados son los de flujo. Ejemplos son:

* Operaciones: costes, calidad, tiempos y flexibilidad.

* Gestión de clientes: selección, retención, crecimiento y relaciones.

* Innovación: I+D, diseño, desarrollo y lanzamiento del producto.

* Comunidad: medioambiente, seguridad y empleo.

4. *Indicadores de perspectiva de innovación y desarrollo* o también crecimiento y aprendizaje. Miden el coste y los logros de los nuevos productos y procesos. Se trata de comunicar la estrategia de negocio a otras áreas de la empresa. Respecto a esta gama de indicadores, Sánchez, López, Cervantes y Cañibano afirman que "durante más de dos décadas, los indicadores tecnológicos fundamentales fueron los gastos en I+D y el número de patentes registradas"355. Destacan:

* Personas: satisfacción, productividad, formación y retención.

* Sistemas Información: *software*, patentes y bases de datos.

* Procedimiento: cultura, clima y motivación.

Estudios posteriores de tipo práctico, por ejemplo Olve, Roy y Wetter han profundizado en los indicadores de los C.M.I. desde las cuatro perspectivas anteriores[356]. Su importancia radica en el proceso de su definición. La mera definición ayuda a que la realidad que es medida sea percibida como importante. Las personas se ven influidas, de modo más o menos consciente, de tal manera

[355] Sánchez, P.; López, A.; Cervantes, M. y Cañibano, C. (2000), p. 73. Cada vez más la innovación es un "proceso interactivo" que propicia la "definición de nuevos indicadores".

[356] Olve, N.; Roy, J. y Wetter, M. (2000).

que los indicadores acaban funcionando realmente como objetivos, ya que dirigen los esfuerzos.

La *limitación* principal de los indicadores de los C.M.I. es la permanente primacía de la perspectiva financiera. Continúa siendo el beneficio el indicador relevante, aunque incorporen otros enfoques, pero siempre de modo complementario a la visión del accionista.

ii. *Indicadores del balance social*

Existen numerosos ejemplos de sistemas de indicadores que muestran el interés y la medición de las empresas tanto públicas como privadas por los temas sociales y societarios, reflejados en diferentes ratios. El primero corresponde al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales[357], cuyos indicadores se refieren a factores determinantes como empleo, remuneraciones, salud laboral, desarrollo de los recursos humanos, medio ambiente y programa de acción social. Este enfoque es de interés creciente, tanto en empresas públicas como privadas. El segundo ejemplo corresponde a las grandes empresas alemanas[358], cuyos epígrafes principales son los siguientes: ocupación, renta, tiempo de trabajo, configuración del trabajo, cualificaciones, cogestión e información, datos económicos, subvenciones, implicaciones con el entorno, contribución para cumplir los objetivos sociales.

Podrían añadirse otros, según indica Lev en relación a los indicadores del rendimiento de los intangibles. Como ejemplos: "- la utilización de propiedad intelectual; - la introducción de nuevos productos en el mercado; - la utilización de internet"[359].

La preocupación por temas más allá de lo estrictamente contable y financiero, es un hecho. La gestión se acerca cada vez más a la realidad de las instituciones, los procesos y las personas. Como ejemplo, el balance social del BBV con respecto al personal afronta temas diversos como biblioteca, deporte, seguridad e higiene, o de entorno natural y entorno social[360].

En el plano presupuestario es necesaria la consideración de todos estos aspectos y la definición de indicadores que permitan su seguimiento, orientados por los fines globales de la empresa.

---

[357] Indicadores del balance social de la administración pública se encuentran publicados en l Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, NTP 305: Tipos de indicadores para el balance social de la empresa

[358] García Echevarría, S. (1982), p. 276.

[359] Lev, B. (2003), pp. 135 y ss.

[360] García Echevarría, S. (1986), pp. 17 y 19.

2.9. Limitaciones del presupuesto restringido

Aunque prevalecen las aportaciones positivas del presupuesto como herramienta, con un papel insustituible, es necesario resaltar sus limitaciones para que sirvan de base a las nuevas dimensiones que más adelante se definirán.

a. Limitaciones del presupuesto básico

i. Las limitaciones del presupuesto en cuanto a su *dimensión técnica* son las siguientes:

1. Respecto a los *factores elementales*, la falta de prioridad del factor humano. El trabajo ha sido considerado siempre −y todavía− como un recurso más, al mismo nivel que los otros, como medio y no como medio que es siempre fin en sí mismo y, por lo tanto, con una dignidad y prioridad superiores al resto de los factores, lo que lleva consigo consecuencias teóricas y prácticas de gran calado, como este estudio pretende señalar. El criterio para la combinación de los factores desde el presupuesto ha sido históricamente, y todavía, eminentemente técnico, donde las personas se acoplan a una estructura dada como un factor más. La denominación mano de obra es ya elocuente acerca del concepto convencional de recurso que se tiene de la persona en el contexto empresarial.

2. Respecto a los *factores dispositivos*, la limitación técnica procede de la prioridad de los factores instrumentales sobre el originario. Entre los primeros se encuentran la planificación, la organización y el control. Si estas tres funciones, que son instrumentales, se superponen a la de dirección, se reduce la visión global y, por consiguiente, se pierde la perspectiva última de esas funciones secundarias. En la práctica esta confusión de prioridades en las tareas directivas conduce a la pérdida del sentido unitario de todas ellas y, a la vez, el específico de cada una, puesto que la confusión del fin en medio y viceversa hace perder la orientación y el significado auténtico de cada actividad y, en consecuencia, del conjunto. Es evidente que no se puede planificar adecuadamente sin conocer la finalidad última de la empresa, y lo mismo ocurre con la organización y el control.

ii. En la *dimensión económica* destacan las siguientes limitaciones:

1. No estudia el grado de utilización de los recursos, factor relevante por su relación con las capacidades y la rotación, con el consiguiente efecto en los costes fijos.

2. Se centra en las desviaciones presupuestarias que, bien analizadas, constituyen una herramienta interesante de gestión; de hecho han sido y son muy utilizadas. Tomadas como única fuente de análisis, presentan los siguientes aspectos negativos o incompletos:

- Análisis *superficial*. Una visión simple se limita a detectar y cuantificar la desviación (ya sea diferencia, división, porcentaje, etc.) sin entrar en un enfoque amplio y profundo, como sería del tipo:

  * *Causal*: quienes y qué ha fallado; cuando, cómo se produjo y por qué.

  * *Consecuencias*: qué repercusiones tiene en los responsables, en terceros, en otros departamentos y en la empresa en general.

  * *Cómo* se puede reconducir la situación −si es posible y si compensa; establecer un nuevo −o modificado− objetivo presupuestario; o simplemente informar de esa desviación con el fin de prever debidamente sus consecuencias.

- Análisis *no integrado.* El análisis tradicional se ha centrado en el enfoque cuantitativo y departamental de las desviaciones presupuestarias. Pueden resultar de interés ciertos estudios comparativos cuando existe homogeneidad, de tipo *benchmarking* interno o externo; pero resultan incompletos si se desvinculan del proceso real de las personas que lo llevan a cabo y de la misión institucional.

- Análisis *del hecho y no del proceso*. Muchos estudios se limitan al dato del resultado final en una fecha determinada (típica es el 31 de diciembre) y no tanto el comportamiento a lo largo de un periodo, que aportaría la evolución de los flujos, en definitiva, la transformación de una variable en el tiempo (estudio longitudinal).

No se pretende aquí anular el valor de todo cálculo de desviaciones. Sí reflejar las limitaciones de unas medidas rígidas, estáticas y cuantitativas para medir y guiar realidades humanas, que son ricas y variables, con múltiples perspectivas cualitativas. Los estudios de desviaciones han de plantearse como complementarios y nunca como únicos ni prioritarios.

iii. En la *dimensión financiera* se señalan como limitaciones:

1. El valor se ha entendido unido al precio[361]. El primero es cualitativo y el segundo cuantitativo. Las realidades poseen un peso y significado por sí mismas, independientemente del precio que establece el mercado mediante la relación oferta-demanda. Aunque es deseable que guarden proporción, no siempre es así. Muchos intangibles, por ejemplo, tienen un gran valor pero no se puede establecer un precio en el mercado[362].

2. Enfoque *shareholder value*. No cabe duda de que el accionista es importante y necesario en la actividad empresarial como propietario que aporta su capital, y como tal se refleja en el presupuesto. Pero no es el único ni el más importante, ni el foco desde donde debe analizarse todo. La experiencia histórica [363] del énfasis desmedido en este enfoque de maximización de la cotización bursátil ha generado codicias y ha desmotivado a otros y ha resquebrajado −como se comprueba en la actual crisis− las bases de la propia actividad económica:

- La primacía de lo *financiero* sobre lo económico, trasladando la función de utilidad global en una individual[364].

- Necesidad de orientarse no solo a los accionistas (*shareholders*) sino hacia el valor de todos los participantes (*stakeholders*)[365].

- Se necesita una *relación* efectiva y transparente entre el rendimiento individual y la renta y patrimonio individuales, entre los resultados económicos y el volumen de los bonos y de las opciones de acciones[366].

- El comportamiento oportunista ha generado diferencias de renta duras, y por tanto han de eliminarse las *stock options*[367].

---

[361] Ramos, J. (2010), p. 141: "Tras muchos años de intentos por parte de esos teóricos no se ha conseguido dar una explicación unívoca y matemática a la relación entre valor y precio"… En su opinión "el precio es la forma de cuantificar el valor que otorgamos a un bien o servicio, pero únicamente de cara a su intercambio".

[362] Mathieu, V. (1990). En esta línea, el autor diferencia entre *dinero*, como intangible, y *moneda* como tangible. La economía es precisamente la transformación de lo cualitativo en cuantitativo; primero es la idea y luego se le asigna un valor. La moneda es material, pertenece al mundo sensible; el dinero es especializado e inmaterial. En la vida económica se transforma continuamente dinero en moneda; ha de existir proporción entre lo valorado y la realidad valorada.

[363] García Echevarría, S. (2010d).

[364] García Echevarría, S. (2010d).

[365] Rodenstock, R. (2010).

[366] Lammert, N. (2010).

[367] Albach, H. (2010b).

3. *Medio y no fin*. La financiación es medio para el fin, que es la pervivencia de la empresa, el desarrollo de las personas que en ella trabajan y la producción de bienes y servicios. Pero a partir de 1995 se ha considerado la cotización bursátil como única finalidad, lo cual ha trastocado el orden interno y se ha pospuesto, en consecuencia, no solo el plano antropológico sino incluso el genuino económico, como es la satisfacción de necesidades de todos los *stakeholders*. Las finanzas son un medio para la economía, pero se está haciendo al revés: se emplea la economía para conseguir finanzas[368]. En esta línea afirma García Echevarría: "la economía real ha sido superada por la economía financiera, mejor dicho, la ingeniería financiera, con las graves consecuencias que implica"[369].

4. *Despersonalización*. La primacía de lo financiero en el presupuesto se traduce en un énfasis casi exclusivo en los temas contables y en los informes numéricos en los que el para qué, por qué y quién son relegados al cuánto y cuándo. La persona pasa a segundo plano y las relaciones quedan deshumanizadas. El *homo perficiens* −quien lleva a término− solo entiende de la función de utilidad individual[370]. El *homo financiarius* ha perdido la dimensión que le unía a los demás; reacciona primordialmente a los impulsos de la codicia[371].

5. Se podría añadir, asimismo, la incapacidad para reflejar los *intangibles*. Baruch Lev explica las limitaciones de la contabilidad convencional para reflejar intangibles: "esencialmente refleja las transacciones que implican derechos y obligaciones legales con terceros (ventas, compras, préstamo de capitales, emisión de acciones)….En la economía actual, basada en el conocimiento, buena parte de la creación o destrucción del valor antecede, a veces en años, a la realización de las transacciones"[372].

[368] Alvira, R. (2010b).

[369] García Echevarría, S. (2011e), p. 6.

[370] García Echevarría, S. (2010c).

[371] Sendagorta, E. de (2004).

[372] Lev, B. (2003), p. 151.

iv. *Resumen*

Por último, se enumeran de modo resumido las limitaciones de la perspectiva tradicional en los siguientes puntos: enfoque *shareholder value*, objetivos desvinculados de la estrategia, visión vertical y centralizada, indicadores cuantitativos, corto plazo, relevancia de lo tangible, enfoque del pasado a través del registro contable y no integrado.

La relación anterior sobre las limitaciones del control tradicional se completa y amplía siguiendo a Olve, Roy y Wetter, desde la perspectiva avanzada[373], aplicado aquí al presupuesto:

1. Proporciona información engañosa para tomar decisiones, por estar basada en información del *pasado*.

2. No considera los requisitos actuales de la empresa y su estrategia: no utiliza indicadores *no financieros*.

3. Pensamiento a *corto plazo* y suboptimización del largo plazo, que puede llevar a la desestimación de inversiones.

4. Subordina el diseño de los sistemas de control de gestión a los requisitos de la *contabilidad financiera*.

5. Proporciona información engañosa para la imputación de costes y el control de inversiones. No indica por qué se ha incurrido en un coste, solo el importe y el centro de coste.

6. Aporta información abstracta para los empleados. No existe relación entre los números y su trabajo.

7. Presta poca atención al entorno empresarial. Se centra en aspectos internos de la empresa: compara con años anteriores, con metas fijadas pero no con la competencia, clientes, etc.

8. Puede facilitar información engañosa, pues se decide con base en informes mensuales y trimestrales que incitan a tomar decisiones a corto plazo.

[373] Olve, N.; Roy, J. y Wetter, M. (2000).

b. Limitaciones del presupuesto avanzado

A continuación se estudia la valoración global de las herramientas más modernas, como son los Cuadros de Mando Integral, analizando sus aspectos negativos con el fin de utilizarlos posteriormente en las propuestas de este estudio.

1. Prioridad de la perspectiva *financiera*[374], que lleva consigo:

- Énfasis en el rendimiento a *corto plazo* para influir en el precio de las acciones.

- Exceso en inversiones con rendimientos fácilmente *medibles*, lo que puede conducir a infrainversión en intangibles como innovación de productos, capacitación del empleado, satisfacción del cliente.

- Exceso en activos que pueden ser valorados fácilmente, por ejemplo, las fusiones y adquisiciones.

Para las empresas que buscan el máximo beneficio[375], el CMI mantiene a la perspectiva financiera como objetivo prioritario. En los CMI más desarrollados como los de los propios Kaplan y Norton, los de Muñiz y Monfort y los de Olve, Roy y Wetter[376], aún después de más de una década desde su aparición, la perspectiva financiera prima en el planteamiento base y sigue siendo el eje sobre el cual giran las otras.

2. La *estrategia*, en realidad, permanece en el plano táctico, operativo e instrumental, en el corto o, como mucho, el medio plazo.

3. Falta de *integración* de las perspectivas: puede darse pensamiento unilateral no solo en finanzas, sino en cada una de ellas: clientes, procesos, crecimiento. Es preciso tener en cuenta, además de esas cuatro por separado, también su relación equilibrada[377].

4. Dificultad en la definición de relaciones específicas *causa-efecto* para cada empresa. Requiere un análisis profundo y la comprensión causal de las relaciones entre las personas y las actividades.

5. Es una herramienta estratégica y, por tanto, no valora el desempeño de la *persona*, ni es capaz de asignar metas u objetivos en el nivel táctico e individual. No se relaciona tampoco directamente con las funciones. Es difícil traducirlo, en la práctica, a presupuestos operativos.

---

[374] Kaplan, R. y Norton, D. (2000), p. 53.

[375] Kaplan, R. y Norton, D. (2004), p. 65.

[376] Kaplan, R. y Norton, D. (2001, 2006 y 2008), Muñiz, L. y Monfort, E. (2005); Olve, N.; Roy, J. y Wetter, M. (2000): recogen la experiencia en la aplicación de los BSC a gran cantidad de empresas.

[377] Horvàth & Partners (2007).

Como comentario final, cabe añadir que las tres dimensiones básicas presupuestarias de carácter funcional (técnica, económica y financiera) son imprescindibles pero insuficientes, ya que no reflejan el rostro humano y societario de un presupuesto planteado por y para personas, y en su relación entre ellas y con la empresa. La dirección, a través del presupuesto, gestiona recursos para la consecución de unos objetivos previamente definidos y, por tanto, establece una determinada combinación de factores (dimensión técnica), una precisa utilización (dimensión económica) y, asimismo, la concreción de la financiación de toda esa actividad (dimensión financiera). Se puede afirmar que estas tres dimensiones presupuestarias son necesarias pero no suficientes, dada la multiplicidad de la realidad empresarial cuando se considera desde la perspectiva humana e institucional. La sola dimensión funcional, con un sesgo contable-financiero, aunque muy extendida en la práctica a lo largo de muchas décadas, no parece que haya resultado eficaz para el desarrollo de las personas y de las empresas.

Los cuadros de mando integral, aunque más completos en perspectiva y capacidad de análisis, tampoco han resuelto el problema de la profundidad antropológica y global de las organizaciones, al prevalecer el enfoque individual y financiero.

De ahí que, junto a las innovaciones que cada una de las nuevas herramientas han aportado a la ciencia económica y a las empresas, se han resaltado asimismo las deficiencias, con el fin de proponer un nuevo modo de concebir el presupuesto a partir de las necesidades detectadas. Este planteamiento lleva, por tanto, no solo a un concepto ampliado de presupuesto, sino a una mayor perspectiva de la empresa en el tiempo. Como afirma García Echevarría, lo propio de la economía es el largo plazo[378].

La limitación proviene, pues, de la prioridad que se da a lo cuantitativo frente a lo cualitativo[379]. El presupuesto, por definición, siempre tendrá una parte cuantitativa; lo que aquí se propone es que esté precedido y se entienda desde las personas, sus necesidades y posibilidades, como individuos que forman parte de una institución.

[378] García Echevarría, S. (2011c), p. 27: "la economía y la persona son 'largoplacistas' y no 'cortoplacistas'".

[379] Llano, A. (1988), p. 156: "la visión cualitativa es comprensiva y dinámica, mientras que la meramente cuantitativa es inercial". P. 160: "los bienes estrictamente económicos sólo son medibles y, por tanto, ordenados a otros".

2.10. Criterios del presupuesto restringido

Desde el marco de empresa anteriormente descrito, se sintetizan a continuación los criterios relevantes que han predominado hasta ahora en el modelo presupuestario de tipo convencional, con el fin de mostrar el punto de partida hacia la propuesta de un nuevo patrón.

a. Un presupuesto orientado a la contabilidad

La contabilidad ha sido el foco principal del presupuesto desde sus inicios. Aunque se ha enriquecido cada vez más con elementos intangibles, la base numérica-financiera fundamental permanece como prioritaria. La información, clasificada según las naturalezas contables, aporta datos cuantitativos pero en absoluto esto es suficiente, teniendo en cuenta, además, que las valoraciones se fundamentan en los precios de mercado y no en el valor de los bienes en sí[380]. Sin embargo, sigue constituyendo la principal plataforma desde la cual se elaboran los informes que constituyen la base de la toma de decisiones en la empresa.

No se trata de renunciar a ella, puesto que es útil y necesaria para las obligaciones financieras, legales y fiscales. Pero se precisa la introducción de información de tipo cualitativo que refleje la realidad de la empresa, con sus variados enfoques y matices a los que la contabilidad no alcanza.

b. Un presupuesto centrado en los recursos

La centralidad de los recursos incorporados al proceso productivo y no a los resultados ha sido característica general del presupuesto a lo largo de su historia. Este enfoque ha supuesto la restricción de los factores elementales[381] (materiales, equipos, trabajo) como vía natural para aumentar el resultado y no por la vía del aumento de ingresos. Como señalan Hamel y Prahalad, "la planificación estratégica y la presupuestación del capital se utilizan esencialmente para rechazar objetivos cuando no están fácilmente a mano los medios para alcanzarlos"[382].

Es preciso realizar una correcta gestión de recursos, pero no situarlos en una posición central, puesto que se trata de medios y no de fines. Un ejemplo

---

[380] García Echevarría, S. (1994b), p. 90: "unas veces este valor vendrá definido por los precios, pero otras veces, por distintos motivos, los precios no reflejan la realidad del valor de esos recursos…por ejemplo, porque estén subvencionados, o porque estén en un régimen de monopolio". Es preciso, por tanto, fundamentar las decisiones económicas en el valor de los bienes y servicios en función de la expectativa de futuro y no en el precio de mercado, en el que influyen variados parámetros extraeconómicos.

[381] Gutenberg, E. (2001a).

[382] Hamel, G. y Prahalad, C. (1995), p. 195.

frecuente es el objetivo de reducción de costes en un determinado porcentaje, sin conocer la realidad que existe detrás ni las consecuencias que llevará consigo tal medida en los logros. No obstante, afirma García Echevarría, para que la gestión de recursos sea válida es preciso que, previamente, se hayan realizado correctamente las otras dos funciones de selección y organización.

c. Un presupuesto enfocado a los accionistas

Es tradicional el enfoque *shareholder value*, que incluye sólo a un grupo de interés, los propietarios de las acciones de la empresa. Milla expone una doble perspectiva en la creación de valor para el accionista: perspectiva interna, referido al valor intrínseco de las acciones y valor del resultado empresarial; y perspectiva externa, referido al valor de mercado de las acciones (solo en empresas cotizadas)[383]. Que son pieza clave no cabe duda, a pesar de que existen múltiples vías de financiación. Pero la vinculación de las bonificaciones de propietarios, gestores e incluso empleados a la cotización en Bolsa ha perjudicado a la empresa de forma manifiesta y perversa. La desconexión real entre esos valores y los esfuerzos de directivos y empleados hace desestimar este enfoque, tan arraigado por otra parte.

Es preciso atender también a otros grupos vinculados a la empresa, de manera que se establezcan relaciones humanas y societarias con todos ellos, buscando beneficios mutuos de carácter estable y con base real. Según señala Marcos de la Fuente: "no sólo la finalidad primera, indiscutible e irrenunciable, de la empresa es obtener beneficios proporcionando a la sociedad los bienes y servicios que ésta demanda, sino que cumpliendo esa finalidad económica desempeña una múltiple e importante función social, no solo en relación con quienes la integran, sino también respecto a la sociedad en que se halla inserta"[384].

d. Un presupuesto desligado de un sistema de valores

La ausencia teórica o práctica de valores entrelazados y comunes a todos en la empresa hace que las actuaciones individuales dependan de la personalidad y ética de cada persona, lo cual pone en peligro la confianza que pueda inspirar esa empresa porque no existe ninguna vinculación especial ni permanente a ciertos valores que se esperan de ella. Así lo expresan Roehl-Anderson y Bragg al tratar sobre el tradicional código ético teórico[385], que aquí pretende contrastarse con un

[383] Milla, A. (2009), p. 13. En caps. 3 y 4 se proponen medidas e inductores de creación de valor.

[384] Marcos de la Fuente, J. (1983), p. 125.

[385] Roehl-Anderson, J. y Bragg, S. (2002), p. 35 describen la noción tradicional en la empresa, reducida a la creación de un código de ética y unas normas de conducta, comunicarlo y hacerlo cumplir.

presupuesto planteado desde una perspectiva societaria y que desarrolla a todos los que intervienen en el proceso empresarial.

Este riesgo evidente precisa ser subsanado con una declaración formal, además de procesos de selección y formación adecuados y, principalmente, del ejemplo de los directivos. Para Rafael Termes "el sistema económico…es una realidad humana que es penetrada por el sistema ético-cultural en cuyo interior se sitúa y que, a su vez, es capaz de influir sobre la configuración y evolución del propio sistema ético-cultural"[386].

e. Un presupuesto constituido en normativa externa

Un *compliance* reducido al cumplimiento de la estricta norma explícita y exigida desde el exterior, empobrece el presupuesto y cualquier relación empresarial. Desafortunadamente, esta ha sido la realidad: no desde el entendimiento, desde la asunción de metas, desde la internalización de los parámetros asignados, sino desde la imposición externa.

Es precisa la vivencia y la comunicación de una cultura empresarial que aporte el sentido trascendente de lo que se define y exige, y que sea debidamente entendida y querida libremente por sus responsables. Para García Echevarría esto se realiza a través de los "valores que sustentan el 'cumplimiento de la norma', por un lado, y la transparencia del comportamiento, por el otro"[387]. Es importante, en este sentido, promover desde el presupuesto actitudes de identificación y motivación hacia los objetivos asignados como acciones tendentes al propio desarrollo y al orgullo de pertenencia.

f. Un presupuesto bajo la perspectiva local

La perspectiva del presupuesto tradicional ha estado limitada por el entorno más próximo del responsable, lo cual cercena de forma importante su visión de los propios objetivos porque le faltan las referencias mínimas globales. El tipo de organización funcional que tradicionalmente ha imperado en la empresa ha contribuido a establecer una tipología individualista en los objetivos presupuestarios, con delimitación de periodos concretos y sin apenas relación explícita con otras áreas próximas. De esta forma, la gestión de los recursos y de la información no busca sinergias ni complementos dentro o fuera de la empresa, en un hermetismo que reduce el potencial a las propias posibilidades.

El carácter material de esos objetivos reduce las capacidades reales a las actuales. Lo tangible, que es sólo una parte de la realidad, aparenta ser la totalidad precisamente por su visibilidad.

---

[386] Termes, R. (1992), p. 15.

[387] García Echevarría, S. (2011f), p. 16.

Es necesaria la definición de objetivos comunes, que pertenecen a una escala superior inmaterial, que puedan ser compartidos por personas de diferentes unidades organizativas. Como afirma Casado, "crear una visión es un proceso complejo y comprende una serie de etapas o actividades: 1. Leer el entorno. 2. Crear escenarios alternativos. 3. Conocer el sistema de expectativas. 4. Asegurar que la visión otorgue sentido. 5. Conocer el presente. 6. Convertir la visión en una estrategia y planes de actuación"[388]. Sólo desde la intangibilidad y desde "lo común" las personas pueden desarrollarse y constituir las instituciones como verdaderos lugares compartidos. Y para Mohn "también hace falta disciplina, pero para encarar el futuro es más importante la identificación con la empresa"[389].

g. Un presupuesto de corto plazo

Los objetivos tradicionales de presupuesto han consistido en cifras numéricas fijas que el responsable debía alcanzar una vez confirmada la combinación de factores, normalmente próximas a las de ejercicios anteriores, con escasa o nula relación con las actividades reales y las metas más cualitativas. Además, los objetivos propuestos pertenecen al ejercicio en cuestión, con escasa relación a un plazo mayor, ya que rige el criterio del cierre contable anual. Incluso en las inversiones, una vez realizado el análisis de viabilidad durante el periodo de desarrollo, se gestionan con una visión de corto plazo. Como mucho, interesan aquellos proyectos plurianuales con el exclusivo fin de cuantificar el grado de avance al cierre del ejercicio.

La incertidumbre creciente y la necesidad de una mayor perspectiva temporal precisan la apertura a sistemas de objetivos posibles que permitan decisiones mejor fundamentadas y con un mayor margen de maniobra.

h. Un presupuesto inmovilista

Un entorno histórico estable ha generado un presupuesto que establece objetivos fijos, de carácter cuantitativo, tal y como han conformado autores como Hamel y Prahalad[390]. El proceso de seguimiento está basado en el cálculo de desviaciones y en la información de las nuevas estimaciones, consideradas como diferencias respecto al objetivo inicial.

---

[388] Casado, L. (2001), p. 126.

[389] Mohn, R. (2005), p. 42.

[390] La misma mentalidad, de tipo más cuantitativa que cualitativa con la que se juzgan los diferentes agentes externos que intervienen en el proceso empresarial, se aplican internamente al presupuesto. Como describen Hamel, G. y Prahalad, C. (1995), p. 175: "son frecuentes los casos en los que se juzga a los competidores por sus recursos y no por su inventiva".

Un entorno en continuo cambio como el actual, donde la globalidad afecta a todos, requiere un presupuesto que sepa integrar las necesidades de adaptación a los cambios internos y externos a la organización.

PARTE II.

ANÁLISIS DE DIMENSIONES IMPLÍCITAS EN EL PRESUPUESTO

Presentación

Una vez descrita y analizada la realidad del presupuesto, en su trayectoria histórica y en la actualidad, se profundiza en clave filosófica. Se trata de penetrar en el sentido unitario, propio de la filosofía, con el fin de descubrir las dimensiones implícitas. El conocimiento a través de la mera utilidad expresa un aspecto demasiado superficial de cualquier realidad humana. Solo desde una perspectiva completa pueden establecerse acertadamente funciones y alcances. Es preciso descubrir su sentido profundo, ya que es elaborado por y para personas, capaz de configurar la empresa desde dentro. Para ello se procede a la renuncia del concepto habitual, ya que, como afirma Rafael Alvira, "lo propio de la filosofía es…el actuar de modo abstracto o separado"[391]. Se pretende, pues, la aproximación a la naturaleza misma del presupuesto como tal para, a partir de él, desplegar su significado más genuino y todo su potencial. "La naturaleza es la medida"[392], señala Alvira y, por tanto, se intenta entenderlo desde su sentido más genuino, con un razonamiento más amplio que el básico contable-financiero.

Antes de entrar en las dimensiones propiamente filosóficas, cabe una breve reflexión general. El avance tecnológico en el tratamiento de la información de todo tipo y, por tanto, también presupuestaria, ha dejado atrás la profundización filosófica, de tal manera que se ha desorientado en su verdadera realidad. La disponibilidad de tecnologías cada vez más potentes ha llevado, en la práctica, a una falta de identificación de lo que es y de lo que puede llegar a ser el presupuesto en la empresa. Proliferan procedimientos, procesos y experiencias, programas altamente informatizados que incluyen simulaciones de planificación y cuantificación. Pero se echa en falta la clara definición del fin, la razón última de toda esa técnica cada vez más perfecta pero cada vez más instrumental: basada en el cómo y no en el por qué. La filosofía, que busca establecer de manera racional los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad y el sentido del obrar humano, juega en la empresa −y en el presupuesto− un papel esencial. "Windelband dijo una vez que filosofar es pensar los hechos hasta el fin"[393]. Preguntas profundas como *qué es la empresa, qué pretende, quienes la forman* son de alta relevancia, pero no encuentran lugar en los intereses de los directivos de mente *economicista* −que analiza los fenómenos sociales haciendo primar los factores económicos− desde hace décadas. La empresa, como realidad humana, debería profundizar y explicitar su *ser* y su *razón de ser*, porque de esta concepción dependen sus criterios de actuación.

[391] Alvira, R. (1998), p. 36.

[392] Alvira, R. (1998), p. 104: "La naturaleza es lo que hay que respetar. Sin naturaleza carece de sentido el respeto −es decir, el uso adecuado de mi posibilidad real de operar sobre algo".

[393] Lersch, P. (1971), p. 51.

El análisis de dimensiones implícitas está fundamentado en las cuatro causas de Aristóteles[394]: material, formal, eficiente y final:

- quienes llevarán a cabo el fin opuesto (dimensión eficiente o ejecutiva),

- eligen los medios (dimensión material),

- los ordena en el espacio y en el tiempo (dimensión formal), y

- les da un fin respecto al fin último de la empresa (dimensión final).

Esta ordenación cronológica, según la prioridad de realización externa, admite otro criterio, el ontológico por el cual el inicio de toda actividad es la intención, mediante el planteamiento de los resultados que se desean obtener al final. Este último criterio es el que ha seguido este estudio y responde a las siguientes preguntas, que pueden ser respondidas con una visión restringida a lo material y técnico o bien puede introducir a la persona en su aspecto societario, como enfoque novedoso:

1. La dimensión *final* responde a su objetivo último: ¿Para qué se realiza el presupuesto? ¿Para quiénes se elabora? ¿Se persigue un fin cuantitativo o, además, cualitativo?

2. La dimensión *material* define el ámbito sobre el cual se aplica: ¿De qué se dispone para calcular el presupuesto? ¿Se considera a las personas como tales en su incorporación a los procesos de la empresa? ¿Se considera la empresa en su aspecto institucional?

3. La dimensión *formal* unifica materia y fin: ¿Cómo configurarlo para conseguir lo propuesto? ¿Es lo humano el factor de integración? ¿Refleja el presupuesto el sistema de valores de la empres

4. La dimensión *eficiente* abarca la puesta en práctica: ¿Quién lo ejecuta? ¿Con mentalidad contable-financiera o de *controller*?

5. La dimensión *holística* considera el valor añadido a la suma de partes: ¿Se trata de una realidad única, con un sentido específico? ¿Es la persona el hilo conductor del proceso presupuestario?

Este apartado se basa en el *análisis formal* del presupuesto, para lo cual se toma como objeto de estudio *en sí mismo*. Es decir, se tratan los distintos aspectos desde el punto de vista de la herramienta como tal. Se mueve, por tanto, en un plano abstracto, ya que no desciende a contenidos específicos aunque, en sí, se trata de una realidad bien concreta.

---

[394] Aristóteles: *Metafísica* I, 983a24-993a29 y *Física* II, 194b15-199b34.

CAPÍTULO 1. DIMENSIÓN FINAL DEL PRESUPUESTO

En primer lugar se profundiza en la finalidad del presupuesto. La finalidad es lo primero que se plantea y lo que mueve a la acción. Es evidente la vinculación de los fines de la empresa y del presupuesto; al ser éste último una herramienta, su razón de ser propia se matizará y se concretará dependiendo de la persona que la utilice. En la actualidad, respecto al fin de la economía, se parte de una lógica errónea, a saber, que el fin de la empresa es la obtención de beneficio monetario, siendo así que el dinero no es sino medio. Poner el beneficio como fin rebaja la economía de crecimiento a nivel de la economía de subsistencia, tal como señala el profesor Alvira [395]. Para Utz el beneficio es condición de productividad[396].

A lo largo de estas líneas se irán analizando las distintas posibilidades del presupuesto en cuanto a su fin y se propondrán unas orientaciones que respondan mejor a su naturaleza humana y societaria y, por tanto, constituyan un apoyo más completo para la dirección. Antes de entrar en el análisis de los posibles fines del presupuesto, corresponde hacer un breve comentario sobre los de la empresa:

1. La contribución al bien común a través de la actividad específica que lleva a cabo. De esta forma puede marcarse como meta cubrir las funciones de utilidad de todos sus *stakeholders*. Este es un fin más acorde con su naturaleza societaria y el presupuesto en este caso se verá enriquecido con objetivos de diversa naturaleza, atendiendo a todos los grupos de interés y uniendo esfuerzos.

2. Puede centrarse en el económico –que en realidad es fin instrumental– como prioritario y definidor del fin de la empresa; entonces el presupuesto se constituye como el fin-final y de ahí la desorbitada importancia otorgada al grado de su cumplimiento y, por tanto, al cálculo de las desviaciones entre previsiones y realizaciones. Pero la economía en realidad es medio, aunque indispensable, para alcanzar un fin, sea cual sea éste; es condición *sine qua non* pero no fin-final. El fin económico en el sentido restringido al aspecto contable-monetario ha prevalecido en la empresa durante décadas, y aún sigue vigente cuando, en realidad, lo económico es siempre un medio y no un fin.

---

[395] Alvira, R. (2011), manuscrito.

[396] Utz, A. (1998), p. 293: "el empresario tiene como misión, como función fundamental, la de incrementar la productividad de su empresa dentro de una economía ordenada. Para ello necesita el beneficio".

3. Podría asimismo considerarse la supervivencia como fin de la empresa. Si bien es necesario, este estudio se enfoca hacia la línea de pensamiento que busca superarse a sí mismo en orden a la perfección y, en el camino, se encuentra la subsistencia.

Una primera clasificación de los fines aplicado a cualquier acción es:

- Fin *subjetivo:* el de la persona, lo que el individuo busca en la actividad. Por ejemplo, ganar dinero. En realidad éste no es el fin, porque el dinero no deja de ser un medio para otra cosa.

- Fin *objetivo*: el de la empresa. Es a lo que se dedica la empresa. Por ejemplo, hacer buenos zapatos.

Normalmente, ambos deberían coincidir. Pero, afirma Rafael Alvira, el hombre actúa porque lo sugiere la "relación societaria constitutiva, y no por pura necesidad individual. No tiene sentido que el hombre pueda ser inteligente, idear algo, arrastrado sólo por la necesidad. Eso es, desde luego pragmatismo y materialismo, y es la tesis, justamente, que convierte en materialista a buena parte de la economía moderna"[397]. Así pues, en caso de necesidad, se busca la supervivencia y lo tangible antes que el desarrollo propio y de la organización; por otra parte, cuando impera una mentalidad materialista e individualista, el fin de las personas suele ser particular y no orientado al bien común.

Como señala Alvira, la sociedad es un sistema de servicios mutuos, pero no de mera instrumentalización[398]. Desafortunadamente, la empresa actual ha trastocado el fin *objetivo* por el *subjetivo* y se atiene más a las razones materiales de corto plazo de los individuos, sin relación al conjunto de la empresa y de su entorno.

Parece necesaria una breve reflexión previa sobre la relación entre fines y medios, dada la confusión frecuente en el ámbito empresarial. Ejemplos demasiado frecuentes son: las personas consideradas como medios y el beneficio considerado como fin. Invertir el orden lógico entre fines y medios y posponer los verdaderos fines finales a los fines intermedios ha constituido un error a lo largo de la historia de la economía y de las empresas que aún permanece en la actualidad, no solo en el plano práctico, sino también en el teórico. Los medios están relacionados con la necesidad; el fin está relacionado con la plenitud vital; así pues, quedarse en el plano mínimo empobrece. Además, sólo cuando se elige bien el fin se pueden elegir bien los medios adecuados a ese fin. En todo caso, ha de existir una armonía entre los medios y el fin: los medios adecuados para el fin correcto, teniendo en cuenta que un medio tiene sentido en relación al fin. Por

[397] Alvira, R. (2004a), p. 81.

[398] Alvira, R. (2011), manuscrito.

tanto, en una concepción limitada del presupuesto, los medios se conciben como fines y, por tanto, queda muy restringido el concepto de presupuesto y su radio de acción. Así, la cuantificación, la planificación y la creación de valor tangible no son más que medios para fines más completos y adecuados, como son el desarrollo integral de todas las personas, la forja de una cultura empresarial que refleje el sistema de valores y, en último término, el bienestar de los *stakeholders*. Es necesaria la orientación al fin-final para aprovechar todo el potencial de los factores. De no ser así, no se alcanzaría la plenitud y se pondría en peligro la viabilidad a largo plazo de la empresa.

1.1 Fines del presupuesto: desde la contribución personal a la sociedad hasta la cuantificación

En primer lugar, cabe preguntarse sobre el fin del presupuesto. ¿Por qué existe el presupuesto? ¿Cuál es su razón de ser? ¿A qué se debe su existencia a lo largo de las décadas? Como herramienta de la dirección el presupuesto tiene un fin intrínseco, independiente de la concepción e intenciones de las personas concretas que lo definen y utilizan. Interesarse por las finalidades del presupuesto (causa o intención, intermedia, final y resultado externo) acerca a su realidad como tal en toda su hondura y amplitud, para no limitarlo a la visión tradicional de carácter operativo representada por datos contable-financieros, ya que ellos no agotan, en absoluto, su esencia.

Toda finalidad parcial resulta incompleta. En concreto, si se atiende a las áreas presupuestarias económico-técnicas básicas, como compras, producción y ventas, y su equivalente financiero en términos de patrimonio, financiación y tesorería, cualquier finalidad predominante en exceso resulta restrictiva y no refleja la realidad en su totalidad. Muestra de esta visión parcial limitante, tan evidente en la teoría y tan difícil de ser reconocida en la práctica, sobre todo en épocas de bonanza, es lo ocurrido en la crisis de 2008 originada, entre otras razones, por la prioridad absoluta de la finalidad financiera. Cuando, en realidad, lo financiero no crea valor en economía sino que representa el necesario contrapunto mediante su aportación de los recursos patrimoniales o crediticios que posibilitan la actividad productiva, generadora del valor en la empresa mediante la combinación adecuada de factores productivos. Si en una empresa el presupuesto solo reconociera las finanzas como fin, en realidad dicha empresa no existiría como tal, al verse privada de su genuina actividad de explotación, por la cual existe y, por tanto, el presupuesto tampoco tendría sentido. Se trata de un reduccionismo que presenta la realidad deformada y limitada y que puede distorsionar de modo grave, como se ha comprobado, no solo el presupuesto, sino a personas, a empresas y a la misma sociedad como consecuencia de la erosión de confianza, que es básica en las relaciones económicas.

Partiendo de la base de que existe una finalidad en el presupuesto y que, por tanto, unas acciones son más adecuadas que otras para su obtención, se aplican al presupuesto los cuatro fines clásicos aristotélicos:

1. El *fin-causa* o intención es el motivo, explica el para qué, es la primera de todas las causas, lo pretendido, aunque no sea de modo consciente. Se trata, en este sentido más conceptual, del motor interno por el que el presupuesto existe como tal en cada empresa, distinto del empuje concreto que requiere la puesta en marcha del ciclo presupuestario cada año. El fin-causa del presupuesto es ser instrumento de la dirección, un apoyo necesario para la toma de decisiones y para el establecimiento y seguimiento de los objetivos de la empresa, independientemente del nivel de sofisticación técnica, claridad, grado de descentralización y niveles de responsabilidad, plazos y sistemas de información.

El presupuesto de un año como tal nace antes de la finalización del ejercicio anterior y se define y aprueba como meta para los doce meses siguientes. En cuanto a su puesta en marcha, es necesario si, como en toda otra realidad humana -y el presupuesto lo es- cierta ilusión, empuje, voluntad, en definitiva, afecto por aquello que se va a poner en marcha es en ocasiones difícil de entender o se presenta como algo lejano y poco práctico. Así pues, cabe hablar de un modo inusitado en el contexto empresarial de afecto, como señala Sendagorta[399], o amor por lo que se hace, por lo que se pretende conseguir, por las consecuencias buenas que esas acciones van a generar en la organización. El amor se manifiesta en el bien unido a la moderación y a la justicia[400]. Ha de haber afecto verdadero a la empresa en sí y por las personas que la forman. Sólo esta actitud permite acertar en un presupuesto equilibrado: ni demasiado rígido ni demasiado abierto.

Cada fin implica unos medios determinados, tan importantes éstos últimos que, en su ausencia, no se podrían alcanzar esos fines. Pero su confusión, o el cambio de orden, han llevado consigo trágicas consecuencias en la empresa, hasta desorientarla.

2. El *fin-medial* es el que se quiere por otra cosa y no por sí mismo. Es el adecuado para el presupuesto, en su calidad de instrumento. El verdadero fin de la acción directiva es el de la empresa, y para ello utiliza el presupuesto como ayuda a la toma de decisiones, orientación y seguimiento. El presupuesto persigue unos fines pero no es fin en sí mismo sino un medio –herramienta–para que la dirección pueda conseguir el fin final propuesto para la empresa. No porque sea medio es menos importante o necesario que el fin; existe una subordinación de los medios a los fines, están a su servicio, dependen de ellos, pero son tan necesarios como ellos; más aún, los fines pueden variar, pero sin medios no se alcanza ningún fin. Cuando se trastoca este orden lógico existe un perjuicio seguro para la empresa, se hace un daño, a veces irreparable, a sus componentes. Un ejemplo típico es tratar a las personas como solo medio.

3. El *fin-final* es la finalidad principal. Caben dos posturas: ir fijando fines cercanos sin plantearse el final (*pragmatismo*), o bien reconocer la existencia del fin final y ver el resto como medios para ese fin final (*practicismo*). Toda organización y, por tanto, la empresa, se define por el fin y no por los medios. La causa final define la estrategia; un año puede aparentar una mala táctica: puede suceder que parezca exteriormente que un año el presupuesto no sea el mejor, pero sí puede serlo respecto del fin último.

El fin-final del presupuesto en su máxima proyección se identifica con el de la empresa, con su misión; responde al sentido más profundo de su existencia

---

[399] Sendagorta, E. de (2004).

[400] Platón (2006): "Lo que se llama amor, por consiguiente, es el deseo y la persecución de ese todo", p. 37. "…lo que se procura, siempre se desliza de sus manos, de manera que no es pobre jamás el Amor, ni tampoco rico. El objeto del amor es la posesión constante de lo bueno" (pp. 54 y ss.).

como instrumento de la dirección. Confundirlo con fines intermedios, como desafortunadamente ocurre en muchas ocasiones, incita al desorden y a la desorientación en las metas de las personas y de la organización. Por otra parte, la historia ha dejado constancia del presupuesto de tipo pragmático que se refleja en el establecimiento de objetivos de corto plazo sin relación a una meta de mayor perspectiva que otorgue sentido a lo inmediato.

El fin final del presupuesto ha de ser dinámico en un sistema abierto. Si las metas empresariales exigen ciertos cambios no esenciales, el presupuesto también tendrá esa característica, sin alterar lo sustancial, y tendrá un cierto margen de maniobra para adaptarse y proponer alternativas eficaces que cumplan el fin de otro modo. Se trata de llegar a la meta, de cumplir los objetivos, y no tanto de cumplir unos parámetros fijos definidos en el pasado, en un determinado marco que ha variado totalmente.

4. El *fin-resultado* es el efecto externo producido en la realidad, el resultado, el fin alcanzado, la causa final externa, que puede coincidir o no con el previsto. Al estudio de estas posibles diferencias presupuestarias se ha dedicado gran parte del control presupuestario y, aunque necesario, es insuficiente si se limita a la determinación numérica de su cumplimiento, aún en el supuesto de un análisis causal.

Caben multitud de actitudes y definiciones sobre los fines del presupuesto. Se establece en este punto una clasificación que pretende ser aclaratoria y no exhaustiva. El siguiente gráfico representa los fines mediales y finales más frecuentes, desde una visión al máximo nivel hasta una más restringida. No se trata de fines aislados sino de fines que permiten relaciones complementarias, alternativas e inclusivas, que pueden facilitar la profundización en los distintos significados de la realidad del presupuesto. Cabe, pues, encontrar todos estos fines en una determinada empresa; lo que diferencia a una de otra es su prioridad, la intensidad, la relación entre ellos y, asimismo, la ausencia de los más elevados. La propuesta radica en explicitar todos ellos y exponer las posibilidades en cuanto a profundidad y alcance y, por tanto, su mayor o menor aportación a la dirección de la empresa como herramienta según su conexión con el desarrollo de las personas y su raíz institucional.

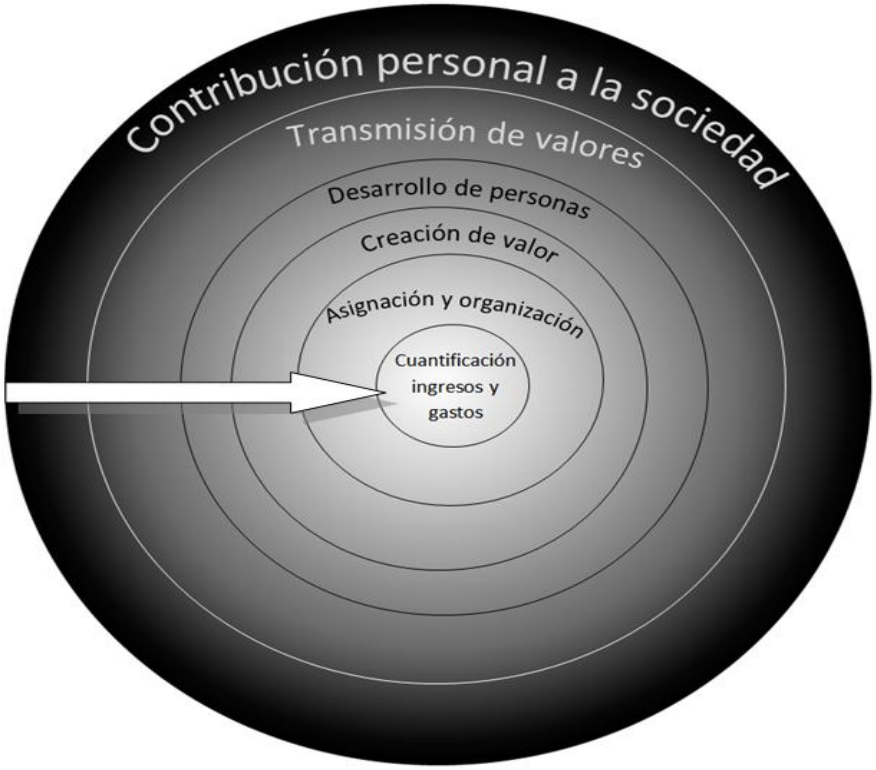


Figura 11. Fines del presupuesto. Fuente: elaboración propia.

Se han representado los fines en círculos concéntricos, desde el más básico −en el interior− como es el presupuesto tomado como fin en sí mismo, reducido al cumplimiento de requisitos externos, hasta el más digno y amplio −en la esfera exterior−, que se identifica con la mejora de la empresa y de su entorno. La flecha de la figura 11 dirigida hacia el interior significa que las zonas periféricas enriquecen y dan sentido a las más limitadas, situadas en los círculos interiores.

Desde las últimas décadas el escalón en el que se sitúan muchas empresas, demasiadas, es entre el más interno y el siguiente, dado que la finalidad básica del presupuesto es la cuantificación y asignación de recursos a actividades, a proyectos y a organización de procesos. Uno de los objetivos de este estudio es la ampliación de los fines del presupuesto desde el desarrollo de las personas, con una mayor conciencia corporativa en un sistema de redes de trabajo dentro del marco de la empresa como institución.

a. Contribución personal a la sociedad como fin global

La vinculación de la empresa con su entorno hace que el fin del presupuesto se oriente, en última instancia, hacia la sociedad en donde opera, sin perder ni rebajar por ello su meta específica. Es el actual un contexto global de creciente cercanía virtual geográfica y cultural, aunque siempre permanecerá la ubicación física del centro de trabajo o *fábrica*[401] en los entornos más próximos. El presupuesto toma, en esta ocasión, dimensiones extra-empresariales que complementan todas las anteriores finalidades, en una clara concepción de que sólo fuera de la empresa es donde hay negocio y que éste, a largo plazo, dependerá de cómo se conciban las relaciones exteriores en sentido amplio de espacio y tiempo.

El presupuesto propuesto no se encierra en sí mismo sino que, sin perder su personalidad, es capaz de atender a la vez, y con estrecha vinculación, a la sociedad aparentemente más alejada pero que, en definitiva, es quien recibe sus productos y servicios y constituye el potencial futuro de supervivencia, tanto en la colocación de sus *outputs* como en la selección de recursos.

Por último se puede apuntar que, en entornos cambiantes como los actuales, las empresas reaccionan de dos maneras diferentes, según Rafael Alvira[402]:

- Las más comunes, adaptan el fin a lo que el entorno requiere, perdiendo así parte de la identidad de la empresa para seguir teniendo negocio.

- Otras, menos numerosas, adaptan la empresa al fin, lo cual implica, por lo general, menores beneficios a corto plazo, pero muchas logran mantenerse.

b. Transmisión de valores culturales como fin institucional

El presupuesto ha de buscar el bien de la empresa a través del sentido corporativo de las personas que trabajan en ella, para lo cual es necesario encontrar "lo común", lo que comparten, lo que les hace fuertes en el conjunto y añade valor a la posición individual de cada uno de ellos. La definición de objetivos presupuestarios por parte de la alta dirección ha de conseguir una alineación entre el bien de todos los participantes y el de la totalidad, en una relación *ganar-ganar* alejada de la suma cero. Pero esta alineación no es algo externo o yuxtapuesto, artificial, fruto de un código de conducta que promueve el trabajo en equipo como mejor práctica. El hallazgo de "lo común" vinculado

[401] Michelin, F. (2009), p. 35: "*Empresa* es una palabra tan de moda y tan vaga que ya no se sabe lo que esconde…La *fábrica*, por el contrario, evoca las máquinas, los productos y, sobre todo, los hombres y las mujeres que constituyen a la vez el personal, los clientes y los accionistas".

[402] Alvira, R. (2010), manuscrito.

como parte de *lo propio* es lo que activa la productividad y lo que verdaderamente actualiza la unión de esfuerzos hacia los objetivos compartidos.

El fin corporativo no solo no anula el anterior del bienestar de las personas, sino que lo encuadra, enaltece y posiciona para que realmente se consiga de una manera no esporádica sino fundamentada y permanente. El sistema de valores situado como telón de fondo del presupuesto aporta un sentido unitario a las unidades organizativas que facilita la integración de lo particular a partir de la aprehensión del todo, y de los distintos elementos como partes de ese todo. Sólo mediante el conocimiento de la contribución al conjunto se entiende la propia actividad laboral en el contexto del conjunto de la empresa. De esta forma, uno de los fines del presupuesto se identifica con la transmisión de esos valores que identifican a la empresa como institución, de tal forma que todos los objetivos que se proponen están inspirados en esa faceta global, que ayuda a la optimización de todos sus elementos. Porque, tomados en conjunto, responden al genuino concepto de empresa como la agrupación cuya finalidad es el bien común.

La potenciación entre las partes, su complementariedad, y sus vinculaciones sinérgicas son las características que añaden valor como empresa y las que crean un distintivo de diferenciación con la competencia. Pero no todos los responsables presupuestarios captan de la misma forma las necesidades globales ni son capaces de vincular su aportación con otros y con el conjunto; en la medida en que se consiga –y depende, en gran parte, de la alta dirección–, el presupuesto se convierte en un instrumento insustituible para la transmisión de valores corporativos, en un contexto de flexibilidad ante necesidades internas −de la organización− y externas −de los mercados− donde lo parcial deja paso a lo total según la dinamicidad que requiere el entorno actual.

c. Desarrollo de las personas como fin antropológico

El desarrollo de la persona como fin del presupuesto se fundamenta en la *noción del ser humano* en su realidad más profunda, como ser único con unas características determinadas generales por naturaleza y específicas de cada individuo y no como coste del recurso humano aplicado de modo directo o indirecto al producto o servicio. Se trata del sentido de *persona* según Lersch como un "ser humano singular, único e insustituible, que realiza y experimenta su existencia en y con el mundo, a través de las múltiples funciones y contenidos de la vivencia"[403]. Por tanto se aleja de la concepción de *persona* más común en el ámbito de la empresa: como coste de un perfil profesional determinado, sustituible por uno similar o por una máquina.

[403] Lersch, P. (1971), p. 56: destaca cuatro aspectos de la *persona:* -antropológico, como ser singular en el mundo, del cual penden otras tres dimensiones; -estado anímico actual, estudiado por la psicología general; - desarrollo anímico de las etapas, pertenece a la psicología evolutiva; -carácter como impronta individual, referida a la diferenciación de los demás.

El concepto que la empresa −sus directivos, empezando por la alta jerarquía− tenga de *persona* condiciona de manera radical todo el tratamiento presupuestario que aquí nos ocupa. Aquellos que tienen un concepto profundo, elaboran un presupuesto *con rostro humano*: la persona como elemento central y único de carácter absoluto configura radicalmente y desde dentro la estructura de las organizaciones. Una empresa humanizada en este sentido dignifica lo que realiza y a quienes lo hacen, y constituye el ámbito adecuado para el desarrollo de las personas y de las instituciones. Es lógico que sea así porque nada puede sustituirla en su aspecto más genuino: inteligencia, voluntad, capacidad de relación, rectificación, improvisación, organización, compromiso e innovación. Respecto a la voluntad, afirma Simmel que "el proceso intencional supone una acción recíproca entre un Yo personal y volitivo y la naturaleza exterior a él"[404]. El presupuesto, por tanto, deberá atender a cada uno de los prismas de las personas, atrayendo lo que de más voluntario poseen: la libertad de adhesión interna al proyecto de la empresa.

Algunas de las razones en las que se basa el enfoque del desarrollo del potencial humano son las siguientes:

- La propia dignidad de la persona, que posee no solo el derecho sino el deber de explicitar y maximizar sus capacidades.

- El aspecto ilimitado del ámbito antropológico dota de posibilidades nuevas a la empresa que ningún otro factor puede ofrecer.

- El trabajo es un contexto importante y adecuado para su desarrollo, tanto por sus características como por el tiempo dedicado a esta actividad.

- El potencial solo se puede maximizar con éxito en relación a otros, y es la empresa un lugar de encuentro, de objetivos compartidos.

En un concepto más completo de persona como el que aquí se considera, las relaciones laborales contribuyen y están influenciadas por un sustrato más profundo que el consciente, denominado por Lersch como *fondo endotímico*[405] y relacionado con los impactos que producen en las personas las interacciones

---

[404] Simmel, G. (1976), p. 231, y continúa: "el mecanismo que se interpone entre la voluntad y su satisfacción es, por un lado, vinculación y, por otro, separación de ambas".

[405] Lersch, P. (1971), p. 483: la persona en su *estructura vertical*, se compone de:

- El *Yo consciente*, que pone en marcha pensamientos y vivencias.

- *Fondo endotímico*: independiente del Yo consciente, está por debajo, más profundo. Son las vivencias persistentes. El Yo puede reprimirlo, pero no generarlo.

- *Fondo vit*al: inconsciente desconocido.

Están integradas y existe una relación e interpretación mutua, de tal forma que no tienen una existencia independiente.

En la *estructura horizontal*, la apertura al exterior permite la interiorización del mundo y la conducta activa, que está influenciada tanto por la parte consciente como por la inconsciente.

dentro del ámbito empresarial. Es preciso tenerlo en cuenta para no confiar sólo en los efectos externos de actuaciones esporádicas, y considerar el historial y las consecuencias psicológicas que toda relación tiene en cada individuo, fruto de la personalidad, de la experiencia y del entorno.

Además de la peculiar estructura y funcionamiento psicológico, interesa el concepto de *individualidad*. Con palabras de Spaemann, "*persona* designa al hombre en cuanto que titular de un nombre propio. …Destaca porque actúa no solo *como* las demás, sino *por sí mismo*. Pero esto no significa *solipsismo* −que constituye la forma radical de subjetivismo según la cual solo existe o solo puede ser conocido el propio yo− sino que incluye necesariamente la existencia de otros"[406]. Es preciso, según esto, combinar la individualidad con la relación de las personas en la empresa: sin la primera no es posible la segunda, y viceversa. Sin identidad no es posible la relación, pero la primera sin la segunda no se realizaría en plenitud. Si las relaciones nos constituyen como personas, en un contexto societario se entienden en plenitud las relaciones laborales. Pero este sentido social-societario no debe disolver a las personas dentro del grupo. A este respecto afirma Spaemann que "las personas, gracias a sus peculiaridades cualitativas, pueden pasar a formar parte de unidades superiores, de sociedades e instituciones. Pero, como personas, no pueden ser *integradas* nunca en sentido estricto, o sea, rebajadas a la condición de partes de una totalidad más amplia" [407]. Las consecuencias son múltiples, por ejemplo, como señala Spaemann, "dada la concepción inconmensurable del hombre, no se habla de *valor* sino de *dignidad*; las personas no son magnitudes que se puedan sumar"[408]. Todo ello resalta el carácter especial de las personas, que nunca pueden ser consideradas como un factor más de producción.

La condición libre y responsable de la persona indica la manera de tratarla. Es libre, aunque condicionada, pero no determinada. Es responsable porque no elige las consecuencias de las actuaciones, ya que la medida de éstas es la *naturaleza*, que hay que respetar, ya que no somos sus dueños. No le es posible vivir solo de modo natural: o tiende al superior o al inferior, ya que su naturaleza pura es débil. Mediante la educación se orienta al hombre hacia su mejor inclinación. Esto es válido también en la empresa, que es ámbito de formación y desarrollo. Y no exclusivamente mediante cursos esporádicos sino mediante planes específicos de entrenamiento y carrera profesional adecuados no a las tareas -actuales y futuras- sino a la persona como tal, que incluye multitud de variables, las cuales revierten, en sentido positivo o negativo, en el ejercicio de su trabajo. Se trata de ofrecer a los empleados medios –materiales, tiempo, estímulos, entorno– para que mejoren como personas y como trabajadores; para situarlas –mejor, ofrecerles la oportunidad de que se sitúen– en el plano superior que les corresponde.

El concepto de *persona* que subyace en el presupuesto condiciona de modo extraordinario, de manera que puede concebirse como un factor prioritario a

---

[406] Spaemann, R. (2000), pp. 50 y 54.

[407] Spaemann, R. (2000), p. 56.

[408] Spaemann, R. (2000), p. 181.

desarrollar, siempre digno de respeto por sí mismo, o bien como mero ejecutor de tareas a mínimo coste y según condiciones impuestas por el mercado de trabajo, de tal forma que en época de desempleo podrían llegar a ser abusivas por parte de la empresa, sin apenas posibilidad práctica de réplica por parte del empleado. Esta última línea responde al *utilitarismo*, tan común, y que consiste en la actitud que valora exageradamente la utilidad material y a corto plazo.

El enfoque de *persona* de quien elabora el presupuesto condiciona notablemente todo su planteamiento e interpretación. Los fines que debería proponerse como prioritarios no son la creación de riqueza ni de valor material de la empresa sino que, si la persona es protagonista, si sobre ella gira todo el orden societario, la finalidad del presupuesto se focaliza en su desarrollo integral. Es la persona como tal, inviolable, con sentido en sí misma, la que ha de ser tratada siempre como fin y nunca como solo medio. La persona puede ser utilizada relativamente, pero siempre de acuerdo a su dignidad, es decir, siempre en relación al fin. Es preciso respetar esa cierta indisponibilidad que toda persona posee por el hecho de ser humana, según Rafael Alvira[409]. Como caso extremo, cabría diseñar una actividad laboral para una determinada persona. Detrás de los números, y de sus signos, existe un trasfondo antropológico, que trasciende al número en sí, y que es preciso captar[410].

El presupuesto ha de considerar a la *persona* en sus tres dimensiones, tomadas del profesor Alvira[411]:

1. En cuanto al *cuerpo*, atender a sus necesidades materiales y tangibles, tanto en lo concerniente a su persona (condiciones físicas del puesto, salariales, permisos, turnos), como a lo que requiere al factor productivo directo en cuanto a los recursos de que dispone para realizar su actividad (utensilios, máquinas, materias, conocimientos).

2. El *alma*, que es la energía en relación al cuerpo, ha de crear las condiciones adecuadas para mantener un tono vital adecuado y, lejos de asfixiarla, fomentar un desarrollo con estilo propio y con sentido de aportación al proyecto de empresa. Aquí entrarían temas como el trato a las personas, el ambiente laboral, las facilidades.

3. Con referencia al *espíritu*, ha de proponer objetivos relacionados con metas que trasciendan su ámbito particular. La proyección es de largo plazo, en sentido de amplitud y profundidad. El espíritu es el que eleva los sentidos, y por ello es preciso atender a la *sensibilidad* de las personas, que resulta de la espiritualización de las emociones. Con frecuencia es la faceta más olvidada en la empresa. El ser humano está afectado, en su totalidad, por cualquier cambio en

[409] Alvira, R. (2009), manuscrito.

[410] Quesada, S. (2010).

[411] Alvira, R. (1998).

alguna de sus partes, ya que el hombre entero tiene relación con el espíritu; también el cuerpo está todo él espiritualizado. Esta realidad tiene enormes consecuencias prácticas que se irán desvelando a lo largo de este estudio.

Existe una armonía entre las tres dimensiones que es preciso tener presente al realizar el presupuesto, pero no solo de personal.

El presupuesto se aplica a bienes *absolutos* e *hipotéticos*: los primeros cubren las necesidades básicas de las personas y los segundos son elegidos una vez que se han establecido los objetivos, para alcanzarlos de una manera determinada; podrían ser otros pero, una vez elegidos, tienen razón de fin. Conviene conocer, en cada caso, a qué nivel se define y aplica el presupuesto, ya que orienta sobre el margen de actuación y las posibilidades de variación.

Como consecuencia es necesario señalar, siguiendo al profesor Alvira, que "el ser humano… se autorregula y se adapta a él el medio y el ambiente… A todo esto se denomina libertad…El hombre es libre, no dominado por los procesos y condiciones materiales"[412]. Lo anterior significa que requiere de libertad para decidir no solo el modo concreto en que va a llevar a cabo los objetivos asignados sino, de alguna manera, la participación en la elección de sus propios objetivos, aunque hayan de ser matizados o rectificados en razón del conjunto.

Según Alvira, se entiende bien que en la persona, que es alma y cuerpo, el *bienestar* esté en estrecha relación con la *felicidad*[413]. El bienestar es la base económica de la felicidad, por lo cual se explica que constituya una obligación moral. Si no hay bienestar no hay posibilidad de desarrollo, no es posible la virtud. Es, por tanto, una condición y no una limitación. Este fin se encuentra en un plano superior: el de las personas. El bienestar se asienta sobre lo tangible y lo intangible. No es el máximo nivel, pero, con respecto a los anteriores, asciende un peldaño más hacia lo cualitativo. Se trata de crear las condiciones que hacen posible las mejoras en la vida de las personas, como fin de la empresa, y a través del presupuesto, que dispone de los medios para su consecución y supervisión. No existe, ciertamente, bienestar sin el mínimo de condiciones básicas, pero éstas nunca son suficientes para la felicidad de las personas, entendida como la satisfacción que produce el trabajo en una determinada empresa, con todo lo que eso lleva consigo en cuanto a modos de actuar, posibilidades de mejora, desarrollo de capacidades, relaciones con otras personas y ambientes. Según el mismo autor: "El fin de la economía, sin el cual ésta no tiene sentido, no es el dinero, sino el bienestar…que es el que realmente importa al ser humano"[414]. La opción del bienestar como fin del presupuesto no anula otros fines posibles sino que, al tratarse de conceptos *inclusivos*, unos contienen a los otros en proporciones determinadas. El error estaría en instalarse en los primeros estadios y permanecer ahí sin afán de mejora, que implica la mayor intangibilidad, apertura a otros y

[412] Alvira, R. (1998), p. 105.

[413] Alvira, R. (2011b).

[414] Alvira, R. (2011b).

compromiso societario y social. Sin duda, sin beneficio y sin valor no existe posibilidad de alcanzar el bienestar, el logro humano, que es el que plenifica por su rango superior, en relación directa con las personas que son quienes, en última instancia, lo disfrutan.

La persona, considerada en este nivel como edificio en el que se asienta la economía, hace entrar en consideración a la ética. Existe, a diferencia de lo que se ha sostenido en tiempos no lejanos, una correlación directa entre racionalidad económica y ética. No puede haber buena economía sin ética, pues cuando se actúa contra la ética, se actúa contra la persona; y viceversa, cuando se apoya el desarrollo de la persona, la empresa mejora en la misma medida su nivel ético, que se suma al económico caminando en el mismo sentido.

d. Creación de valor como fin económico-societario

El capital es necesario, pero considerarlo como finalidad única o principal del presupuesto lleva necesariamente, a medio y largo plazo, además de a la confusión, al empobrecimiento humano y también al económico. La creación de valor como finalidad es superior a la anterior en cuanto que introduce valores intangibles, en un paso ascendente hacia la persona. Como afirma Handy, hay que valorar el futuro "haciendo constar la forma en que la empresa planea desarrollar y explotar esos activos intelectuales"[415]. Si el fin de cuantificación se situaba en el plano tangible de la *moneda*, el de creación de valor se identifica con el *dinero*[416], que es algo más intangible puesto que no coincide con apuntes contables sino con las mejoras cualitativas que consideran en profundidad la potencialidad de todos sus recursos y sus relaciones.

A esta finalidad contribuyen, como ejemplos, la imagen de marca, la I+D+i, la atracción y retención del talento, además de un adecuado estilo de dirección. Se podría concluir que sólo cuando existe *confianza* se genera valor en la empresa, gracias a la capacidad de mantenerse en los mercados, que se basa en el desarrollo de las potencialidades internas. La innovación, el tipo de directivos y la comprensión de la estrategia hacen que los *stakeholders* apuesten por una empresa de modo prioritario a otra que, aparentemente, ofrece el mismo producto y está igualmente posicionada.

[415] Handy, C. (1997), p. 158.

[416] Mathieu, V. (1990): *Dinero* indica valor, en un sustrato superior. *Moneda* es la garantía tangible y material. "El primero sintetiza el tiempo y trasciende lo particular". Véase prólogo de Rafael Alvira.

e. Planificación como fin técnico-económico

El presupuesto, siempre referente al futuro, es instrumento de planificación, que es el fin más tradicional y específico técnico-económico, como es la asignación de recursos y organización de procesos de las actividades de explotación –compras, producción y ventas– relativas a los negocios estables y de inversión mediante estudios de viabilidad de proyectos. Este fin técnico-económico no es absoluto pero sí necesario, y constituye un objetivo irrenunciable. Otra cuestión es que se limite a este plano, ya que ha de estar enfocado desde perspectivas más altas para llevar a cabo en plenitud su misión propia, que ha de estar relacionada con las personas. Destacan las siguientes actividades presupuestarias básicas:

i. *Asignación de recursos*: consiste en la definición de la combinación de factores para la obtención de los objetivos. No sólo es necesario concretar *cuánto* sino, sobre todo, *quién* y *dónde*. En definitiva, qué recursos van a ser consumidos en la obtención del resultado propuesto.

ii. O*rganización de procesos*: se mueve en la línea del *cómo*, es decir, de la organización de las personas y de las unidades organizativas para llevar a cabo de modo eficiente lo propuesto. El presupuesto cubre la previsión de los procesos desde las fases pre-iniciales hasta su seguimiento y control final.

Así pues, los fines más técnicos propios del presupuesto se encuadran en las tareas de selección y organización de factores elementales, de la manera más eficiente posible, dentro de las posibilidades de una organización y en sus interrelaciones con otras.

El criterio aplicado en este plano es el de racionalidad económica. La optimación hace referencia al aprovechamiento de los recursos para sacar de ellos todo el provecho posible, ya que siempre son escasos, por definición. Si una empresa gasta todo lo que tiene, la está dañando; pero si genera más *stocks* de los necesarios, también la perjudica, porque los recursos no están bien aprovechados. Es necesario tanto el gasto como el ahorro, teniendo en cuenta también el *coste de oportunidad*, definido como el valor de la alternativa perdida o no elegida, "aquello que verdaderamente deja de realizarse por no modificar los instrumentos de coordinación"[417], con palabras de García Echevarría, que en este caso se refiere al coste de oportunidad aplicado a la dirección. El ahorro paraliza el ciclo económico pero, a veces, es necesario. Según Simmel, "se suele decir que hacemos un sacrificio en dinero –que en sí nos es costoso– únicamente cuando recibimos un valor recíproco adecuado. Todo ahorro en un sacrificio se considera como una ganancia positiva"[418]. Por tanto, la visión de largo en el presupuesto plazo facilita el ahorro actual por la ganancia futura.

[417] García Echevarría, S. (1994b), p. 385.

[418] Simmel, G. (1976), p. 137.

f. Cuantificación como fin básico contable

El presupuesto como herramienta no debería ser nunca fin-final sino medio. Un medio no sólo útil sino necesario, imprescindible, valioso y referente tanto para las personas que lo utilizan como para quienes se sustentan en su información. El presupuesto considerado como fin, exigido exclusivamente para cumplimiento de la normativa contable, se muestra distorsionado, estático y rígido; por tanto, carece de la flexibilidad de aquello que se adapta para conseguir los objetivos en un entorno incierto. Aparece así, en no pocas empresas, un presupuesto cuyo fin es él mismo, bien para la alta dirección, para el *controller* o para los responsables de unidades organizativas, para quienes se presenta como una realidad obligatoria y externa, sin sentido para ellos. La cumplimentación de datos presupuestarios como requisito exigido es un primer nivel, aunque precario en exceso si se queda ahí. Quien así actúa no ha entendido su sentido completo, al considerarlo ajeno e incluso perjudicial para la gestión efectiva de la actividad productiva que tiene encomendada.

En los formatos se realiza la *cuantificación* de unidades, gastos, costes y precios. Si bien no todo puede ni debe expresarse en datos numéricos, el presupuesto se mueve en el campo contable, el cual, aunque resulta sin duda necesario, ha invadido y protagonizado toda el área de gestión, lo que ha llevado precisamente a su limitación cualitativa, más difícil de percibir, y que este estudio pretende explicitar. De esta forma, las actividades de aprovisionamiento, producción, ventas e inversiones tienen un reflejo imprescindible en los estados contables previsionales, pero constituyen siempre una información parcial, que ha de estar enfocada al desarrollo de las personas y al conjunto de la empresa global. Quedarse en él conduce a arruinar las posibilidades de la empresa y de todos sus integrantes. Esto ocurre cuando sólo se pretende pasar unos trámites, cumplimentar unos formatos, actualizar los datos de siempre con la mínima dedicación y atención, repetir cíclicamente el mismo proceso año tras año, eliminar temas pendientes. El único objetivo es acallar al jefe inmediato o al *controller* que, con insistencia, recrimina la urgente entrega de esos aburridos y complicados formatos que reflejan un futuro poco creíble desde el principio. El presupuesto así considerado resulta una actividad no productiva, una carga adicional no asimilada, una burocracia de escasa relación con el negocio, que reduce productividad.

Obviamente, ninguna empresa se plantea la supresión radical del presupuesto, porque se trata de una exigencia tanto de gestión interna como legal externa. Pero cabe quedarse en esta visión restringida carente de valor añadido. Esta postura, aunque puede resultar exagerada, es real en muchas empresas e incluso frecuente. Al menos, como tendencia a la que podría verse arrastrada si la dirección no está atenta. Podría afirmarse que el fin del presupuesto, en este caso, es casi inexistente, dado que aporta el mínimo de su potencial. Más que un instrumento de ayuda resultaría un trámite vacío y burocrático que reduce la rentabilidad. Aunque también es cierto que muchos que así actúan reconocen, en el fondo, que no se puede gestionar sin una mínima referencia al presupuesto.

El fin de este perfil tan bajo es, en realidad, la ausencia de finalidad, al estar originado por una obligación externa que elimina prácticamente su sentido técnico-humano e institucional.

Todos los fines anteriores deberían estar presentes en el presupuesto de una empresa. Los tangibles orientados por los intangibles; los de corto plazo enmarcados en el largo; los materiales con el sentido que les infunden las personas. Se realiza a continuación, en esta línea, un análisis tridimensional de estos fines.

1.2 Análisis tridimensional de los fines presupuestarios: desde lo global hasta lo singular

Una vez descritas en el apartado anterior las distintas posibilidades de los fines presupuestarios, a continuación se analizan, con el propósito de profundizar en sus propiedades así como en sus relaciones. Como ya se ha mencionado, en la realidad se encuentran entremezclados; su delimitación teórica puede esclarecer qué tipo de presupuesto y de concepto de empresa se está promoviendo cuando impera uno u otro. Sin necesidad de acudir a los manuales y procedimientos de una empresa, la finalidad imperante es captada casi de inmediato por quien se acerca a la empresa. Se trata de la finalidad real, la que es percibida por los empleados y *stakeholders*, la que se lee entre las líneas de los objetivos de presupuesto, los sistemas de remuneración, las decisiones diarias y los comportamientos de sus dirigentes. El presupuesto, como herramienta que utiliza la dirección en su gobierno, es capaz de transmitir el sentido final de la empresa –restringido o amplio– y ordena a ese objetivo todos los factores que regula a través de sus procesos.

Tres son los criterios desde los que se va a realizar el análisis: espacio, tiempo y profundidad, por ser las coordenadas humanas por antonomasia. El enfoque utilizado es que lo global da sentido a lo singular. En relación a cada una de ellos se calibra el grado de *bondad* del fin del presupuesto, en el sentido de acercamiento al bien, perseguido como fin. Se siguen las pautas de los seis niveles diseñados en el punto anterior.

a. Análisis espacial: desde el bien común hasta el bien particular

Afirma el profesor García Echevarría que la economía no es una cuestión vectorial, de máximos y mínimos, sino *espacial* en cuanto al posicionamiento entre dos tipos de lógicas: la económica y la social[419]. De modo análogo, se puede aplicar al presupuesto. El espacio como criterio de análisis del presupuesto está delimitado por:

i. El *contorno* que abarca y expresa el grado de amplitud de objetivos y relaciones, tanto fuera como dentro de la empresa. La figura 11 representa los tipos de fines por el área de cada circunferencia, de tal forma que a medida que los círculos exteriores incluyen y amplían los internos.

ii. El *grado de intercambio* en esas relaciones, que puede variar desde el trasvase continuo de fines y recursos hasta el hermetismo aislante. En el gráfico se plasmaría a través de rayas continuas y discontinuas, respectivamente.

[419] García Echevarría, S. (2009a), figura 10: "Criterios clave para el funcionamiento de las instituciones. Lo económico y lo social". El orden lógico se mueve en términos de eficiencia y persigue la óptima utilización de los factores hacia el bienestar. El orden social persigue en último término la justicia, que alcanza si previamente se garantiza la eficiencia y estabilidad sociales.

Figura 12. Espacio ético de la persona. Fuente: García Echevarría, S. (2009a), figura 10.

Según esto, y tal como se desarrolla en este trabajo, el presupuesto pluridimensional presentaría contornos más amplios y abiertos al intercambio.

El radio de acción de cada fin indica la amplitud de miras y de objetivos del presupuesto. Uno estrecho sólo es capaz de incluir el bien propio, el menos racional y tendencial más básico, con escasas relaciones internas y externas. Con mayor perspectiva se añade, al bien particular, el de otros. La adición de lo ajeno deja de ser un añadido artificial cuando se encuentra una zona *común*; se trata de un verdadero hallazgo: el hecho de que lo ajeno forma parte indispensable de lo propio y no es sólo un complemento, sino un medio para la realización de lo particular, condición *sine qua non* para la consecución de los intereses individuales.

En relación con los fines de presupuesto señalados en la figura 11, los círculos concéntricos se van ampliando espacialmente de la siguiente manera:

1. El nivel más básico *burocrático* mediante la inclusión del factor humano, que incorpora los radicales de libertad y responsabilidad.

2. El *técnico-económico*, que amplía a la unidad organizativa como responsable de la asignación eficiente de los recursos.

3. La *creación de valor* al considerar otras unidades organizativas y grupos de interés en una relación de confianza permanente.

4. El *desarrollo de las personas* añade los objetivos de tipo personal y profesional que ayudan al despliegue del potencial de todos los empleados.

5. La *transmisión de valores* descansa sobre el bien común, conocido y atractivo para cada componente de la empresa, impregnando de sentido global todos los puestos de trabajo.

6. Por último, la aspiración a la *contribución a la sociedad* amplía al máximo el radio de intereses e interacciones, de manera que introducen en el presupuesto una cantidad ilimitada de variables.

Se puede aplicar esta perspectiva espacial a un tema tan importante como la *empleabilidad*. En el caso de que el negocio falle, las salidas que el empresario encuentra están en relación directa con el nivel de los fines que persiga: reducido y particular, o de dimensión institucional. Tiene, pues dos opciones, según Rafael Alvira[420]:

[420] Alvira, R. (2010) manuscrito.

i. Iniciar otro negocio o seguir intentándolo, si la idea es buena. No se debe esperar nunca la perfección absoluta, ya que no es alcanzable en plenitud. Sí se ha de esperar la buena marcha o, al menos, la supervivencia.

ii. Despedir a todos los empleados y eliminar la empresa. No es bueno, en principio, porque existen realidades más importantes que el fin particular de la empresa. Si se cierra, se destruye algo que se ha construido. Con esa mentalidad se destruye la sociedad.

Cuando falla la perspectiva corporativa –primero en la alta dirección y luego en el resto de los niveles de responsabilidad– la gestión presupuestaria está abocada a tomar decisiones de baja calidad, por la visión restringida de lo que la empresa es y, sobre todo, de lo que puede llegar a ser.

b. Análisis temporal: desde el largo plazo hasta el corto

La persona, como ser histórico, se encuentra influida por la coordenada tiempo en su ser y en su actuar. Aunque la contabilidad refleja el pasado por naturaleza, puede estar anclado en visiones del pasado o de corto plazo. Pero éste no responde a un enfoque humano y, además, el fundamento en el pasado cada vez resulta un planteamiento más obsoleto dada la velocidad de los cambios en los entornos actuales. Según el profesor Alvira "el *determinista* da primacía al pasado"[421]. Es más habitual la primacía del futuro que, según este mismo autor, puede ser indeterminada –y cabe la innovación– o bien finalista, donde el fin determina plenamente. La mentalidad que tengan los directivos acerca del tiempo influye de manera relevante en la proyección del presupuesto.

La relación del presupuesto con la variable tiempo es:

- Punto de partida respecto al presente.
- Objetivo deseable definido respecto al futuro.
- Pautas y modos para su consecución entre uno y otro momento.

Según explica Lersch "en la posibilidad del recuerdo y en su contrapunto, esto es, en la pre-visión del futuro, el hombre se hace ente histórico, gana pretérito y futuro para horizonte de su existencia"[422]. La cuestión es dónde enfatiza sus planteamientos. "Las personas son seres que pueden prometer….Las expectativas...están fundadas en la experiencia y en el supuesto de que la regularidad del mundo no cambiará de repente"[423]. Esta concepción cíclica se

[421] Alvira, R. (2010a), p. 6.

[422] Lersch, P. (1971), p. 52.

[423] Spaemann, R. (2000), p. 213.

evidencia con claridad en el presupuesto ya que consta, por naturaleza, de iteraciones anuales y, dentro de éstas, hay otras de distinta periodicidad que facilitan su actualización y seguimiento. La medida temporal por excelencia de todo presupuesto es el año, y así ha sido concebido en la práctica durante décadas. El hecho de estar enmarcado en un plazo superior amplía el significado de las metas y de los potenciales. Aunque en muchos casos la empresa ha realizado ejercicios de planificación a medio y largo plazo, en realidad esta base ha sido frágil y el cortoplacismo ha ido imperando de forma creciente. El enfoque *shareholder value*, vinculado a la cotización bursátil y a una política agresiva de dividendos en contra de la seguridad de todos, ha suplantado la visión de mayor horizonte. Según García Echevarría "en el cortoplacismo el bien común desaparece porque domina la utilidad personal, no hay ninguna respuesta largoplacista y, consecuentemente, no hay desarrollo institucional"[424], lo cual merma el sentido corporativo de la empresa. Tampoco el corto plazo es una simple parte del largo, sino que debe estar encuadrada en todo el conjunto.

Asimismo, afirma García Echevarría que la economía no ha entendido en profundidad la variable *tiempo*, ya que la ha reducido a una tasa de descuento por la que son recalculados ciertos flujos monetarios según un índice preestablecido[425]. No ha sido, pues, considerada como coordenada humana que acumula experiencia del pasado y proyecta potenciales en el futuro. La miopía presupuestaria ha llevado así al retraso de inversiones necesarias, bien para el impulso de nuevos negocios o para el mantenimiento de los actuales, que exigen una dinámica de continua adaptación a clientes y tecnologías por la reducción vertiginosa en el ciclo de vida de los productos. Los recortes en inversiones de infraestructura han podido ir en detrimento de la satisfacción de los empleados, quienes comprueban así anualmente que las mejoras prometidas no llegan nunca, a pesar del discurso teórico de *los recursos humanos como el activo más importante de la empresa* que suena más a *slogan* que a realidad vivida. La tentación es fuerte: en el corto plazo existen retornos más atractivos y rápidos, en línea con el requerimiento de los accionistas.

Conviene, por todo ello, ampliar el horizonte temporal para evitar estos condicionantes que empobrecen la actividad productiva y las relaciones en la empresa, y para asegurar los intereses de todos y no solo de los propietarios. Ha de fijarse como fin prioritario la supervivencia de la empresa, su continuidad y, solo a partir de ahí, proponerse la rentabilidad sostenible. El objetivo del beneficio a corto genera crisis.

Aunque la mentalidad de presente y corto plazo impera en el presupuesto actual, el tiempo propio del presupuesto es el futuro. Como señala el profesor Alvira: "el largo plazo no es suma de cortos sino que se identifica con el proyecto esencial". Y añade: "El tiempo, en cuanto al pasado y futuro, implica anterioridad y posterioridad, pero también interioridad y esperanza"[426].

---

[424] García Echevarría, S. (2012), p. 19.

[425] García Echevarría, S. (2011), manuscrito.

[426] Alvira, R. (2009), manuscrito.

En este doble sentido, el presupuesto como pasado aporta los datos históricos, los conocidos *comparables*, que son una útil referencia insertada, además, en la verdadera biografía de la empresa: lo que *es* ahora como resultado de lo que *ha sido*; de las decisiones tomadas a lo largo del tiempo; de las políticas definidas y ejecutadas; de la orientación de sus componentes y, especialmente, de los dirigentes. El presupuesto abocado al futuro aporta la proyección de la estrategia, es decir, el posicionamiento deseado en comparación con sus competidores, así como el modo en que se pretende alcanzarlo. En relación al futuro, el presupuesto refleja los ideales esperanzados de los directivos que plasman, de esa forma concreta, lo que ven posible aunque arduo, sus ilusiones en nuevos proyectos y mercados, todo ello presentado como reto alcanzable.

Por tanto, un excesivo énfasis en el presente y corto plazo expropia al presupuesto de su genuino lugar temporal futuro y la función *previsional* se reduciría a:

- Seguimiento de plazos de ejecución.
- Cálculo de estimaciones de final de año.
- Cálculo de desviaciones entre realizado-presupuesto y estimado.
- Definición de amortizaciones a la finalización de los desarrollos de inversiones y adquisición de inmovilizado.
- Asignación de personas y recursos disponibles para la ejecución de tareas.

Mientras que una previsión de mayor plazo temporal entraña asuntos de mayor calado como:

- Conocimiento de los potenciales futuros.
- Desarrollo de las capacidades humanas y técnicas.
- Tendencias para la innovación.
- Mejora de procesos.
- Relaciones con nuevos *stakeholders*.

Si bien es verdad que el presupuesto por definición es anual −año natural en la mayoría de las empresas, de septiembre a agosto o cualquier otro que pudiera aparecer por ser convencional−, esto no implica ni exige que la *visión* con la que se acomete el presupuesto coincida con ese plazo. En la medida en que el horizonte temporal se amplía, se tiene una mejor noción de la intención final, que tiene carácter sintético, a la vez que intervienen más factores y se puede establecer mejor su peso ponderado. Además, se amplía el margen de actuación, ya que a largo plazo casi todos los costes son variables. Así se puede delimitar con mayor claridad lo relevante, de tal forma que los objetivos presupuestarios anuales, trimestrales y mensuales se ven enriquecidos y orientados con un mayor significado, sin quedarse en lo inmediato, que siempre resulta restrictivo. El

análisis de situaciones pretéritas no sólo de modo descriptivo sino principalmente *causal* y, cada vez más, el planteamiento de los diferentes escenarios posibles que surgen en entornos abiertos, amplía la visión y permiten un planteamiento presupuestario mejor fundamentado. Al alargar el plazo temporal surgen nuevas relaciones y oportunidades, a la vez que se relativiza la importancia del ejercicio actual, al enmarcarlo en relación con la evolución de la propia empresa, de la sociedad y de los competidores, planteando unas metas que superan lo particular de un instante conocido y cerrado.

Bajo la perspectiva temporal, los niveles de finalidad siguen idéntica trayectoria que la espacial: en aumento paulatino. Así, en relación con los fines presupuestarios expuestos en la figura 11:

i. La *cuantificación* de parámetros tiene un horizonte exclusivamente anual que suele plantearse como simple suma de semestres, trimestres o meses.

ii. La *planificación* de recursos y procesos dilatada en el tiempo, permiten una mejor adaptación y formación para tareas más expeditivas. Unos plazos más amplios posibilitan mayor flexibilidad en plantillas y equipos, requerida por la actual incertidumbre.

iii. La *creación de valor* intangible requiere plazos menos estrictos. Todo lo valioso es difícil de conseguir y, por lo general, requiere una mayor inversión de tiempo que, además, es indeterminado. En ocasiones el resultado se logra después de varios proyectos fallidos.

iv. El *desarrollo de las personas* como fin requiere, sin duda, un plazo transanual y, de alguna manera, permanente. La formación y el entrenamiento en las diversas materias requieren tiempo para la recepción de ideas, asimilación y puesta en práctica, hasta que llegan a ser rentables a la empresa. Sólo en un plazo largo puede realizarse un balance final real, cualitativo, de lo invertido y obtenido por cada empleado. Las aspiraciones humanas son atemporales, aunque se plasmen en proyectos con hitos definidos; por tanto, los objetivos presupuestarios de bienestar y desarrollo han de encuadrarse en un plazo suficientemente largo que cubra las expectativas del espíritu humano.

v. Los *valores culturales* son, por sí mismos, de largo plazo, por lo que no cabe un planteamiento táctico ni oportunista.

vi. La *contribución a la sociedad* requiere asimismo una permanencia dado que la empresa tiene una misión continuada y no interrumpida en el tiempo, que se va implantando a lo largo de toda su vida que es, por definición, indefinida. Ello requiere una amplia perspectiva para captar la evolución de los parámetros agregados que afectan a la relación con los *stakeholders*.

Aplicada la dimensión temporal a un tema tan actual como es la *continuidad de los empleados* o la rotación indeseada de personal, señala el profesor Alvira que la empresa es sostenida por aquellos que se identifican con ella, que tienen proyecto de continuidad en esa organización[427]. Los empleados, si son personas que viven sin planes de futuro, en el instante, de modo un tanto superficial, pueden ciertamente ayudar, pero nunca serán base para sacar la empresa adelante, porque fallarán a la mínima dificultad. En cuanto a la *continuidad de la empresa*, según Alvira, no se trata de cambiar o no cambiar sino de la posición real, de tal manera que:

> - Si cambia el entorno y la empresa no cambia, ésta ha cambiado realmente aunque no haya hecho nada diferente de como lo hacía antes, precisamente por eso. Si la empresa no cambia y la agreden desde el exterior, puede desaparecer como empresa. Sólo si permanece sin cambios, en un entorno cambiante, es porque se mantiene su nicho ambiental.
>
> - Si la empresa cambia según exigen los movimientos del entorno para tener las mismas oportunidades que antes y para obtener lo mismo que antes, entonces realmente la empresa no ha cambiado, se da continuidad. Existe permanencia cuando cambia conforme cambia lo demás.

La continuidad no está, pues, relacionada con lo externo ni con lo que se hace, sino con el *proyecto vital* planeado, con la creencia interior[428].

c. Análisis integral: desde lo plenamente humano hasta lo tangible

En este análisis de los fines del presupuesto cabe, por último, considerar la profundidad en función del grado de humanismo. Según los círculos concéntricos de la figura 11, las dimensiones más inmateriales de servicio a la sociedad aportan el significado a los formatos más tangibles contables. El *humanismo*, con más carga intangible aunque también con una parte constitutiva material, aparece como *conductor* de los parámetros esenciales del presupuesto. No hay que olvidar que la empresa, en su actividad, está formada por personas que utilizan elementos tangibles, pero no son éstos los que producen el sentido societario. Así pues, se analiza esta perspectiva integral en relación a los fines representados en la figura 11:

> i. La *contribución a la sociedad* requiere ciertos parámetros de alta calidad humana y societaria que trascienda, más allá de lo estrictamente legal, lo inmediato propio y material, para ocuparse en proyectos de mayor alcance.

[427] Alvira, R. (2010), manuscrito.

[428] Alvira, R. (2010), manuscrito.

Esta preocupación por "lo común"-social tendrá impacto, a largo plazo, en la cuenta de resultados.

ii. La *planificación* de recursos y procesos inserta cierta dosis de preocupación por las personas, al incorporar los denominados *recursos humanos*, aunque corre el peligro de mantenerse en el plano del cálculo de eficiencias técnicas y rentabilidades financieras, donde la *mano de obra* es considerada como un factor productivo directo más, al mismo nivel que materiales y equipos.

iii. El *valor añadido* es intangible en cuanto que referido a las expectativas de futuro fundamentado en los esfuerzos creativos de las personas. Todo lo cual se materializa, de alguna forma, en las posibilidades de colocación de los productos y servicios en los mercados. Solo lo intangible es vía de obtención futura de un valor mayor, también tangible.

iv. En un estrato prioritariamente inmaterial se encuentra el *desarrollo de las personas*, que incluye el descubrimiento de potenciales, el aprovechamiento de facultades y conocimientos, el sentido y recompensa al esfuerzo y el margen adecuado de libertad para que ofrezcan a la empresa aquello interno y voluntario no exigible por contrato. Es interesante tener en cuenta en este punto, que la persona se mueve entre la necesidad y el lujo.

v. Por último, el estadio más reducido *formalista* de la toma de datos se mueve en el plano material. La necesidad de esta etapa es evidente, así como su precariedad si fuera el único parámetro válido, ya que se muestra claramente insuficiente. A este respecto, afirma Rafael Alvira que "el gasto no puede ser meramente individual ni meramente *social*, si ha de ser plenamente humano… la economía no debe estar orientada al *consumismo* pero es imposible que no está orientada al consumo"[429].

Resultaría de interés que cada empresa reflexionara y definiera de modo transparente no solo las tendencias sino los pormenores de sus finalidades presupuestarias, sus prioridades, sus relaciones y sus sistemas de preferencias tanto en situaciones normales, como adversas e imprevistas. Uno de los objetivos que este estudio se propone es la explicitación de los objetivos finales y mediales del presupuesto.

El presupuesto aparece así, en cuanto a su finalidad, como una herramienta de gran potencial para la vinculación de todos sus integrantes con la misión de la empresa a través de su contribución.

---

[429] Alvira, R. (2004a), p. 58.

CAPÍTULO 2. DIMENSIÓN BÁSICA DEL PRESUPUESTO

Por dimensión básica del presupuesto se entiende, en este contexto, la realidad de la empresa que es regulada por éste, es decir, los factores susceptibles de ser presupuestados. El apartado anterior trataba de los fines del presupuesto, de la intencionalidad con la que se diseña y construye según la diferente profundidad y amplitud espacio-temporal. Esta segunda dimensión se centra sobre el campo de acción propio, su contenido, de lo que dispone para actuar como herramienta de la dirección. Por tanto, responde al tipo de preguntas siguientes: ¿Qué se presupuesta? ¿Cuál es el objeto del presupuesto, una vez conocida su finalidad? ¿Cuál es su materia específica? ¿Sobre qué realidades se aplica? ¿Qué es lo que organiza y cuantifica?

Se analizan los elementos básicos tradicionales −trabajo, equipos y materiales−, no sin antes tratar el impacto que el entorno social (cap. 2.1.) y las instituciones básicas (cap. 2.2.) tienen en el presupuesto. La capacidad de adaptarse a la realidad circundante, de cubrir las necesidades concretas de cada entorno y de cada institución, proviene de un perfil más alto, por la pluridimensionalidad con la que se enfoca este estudio.

La dimensión básica es el ámbito más dependiente, con menor autonomía y más concreto respecto al tiempo y al espacio; también el de mayor tangibilidad, ya que se refiere a la materia más básica de partida. En definitiva, es lo que el responsable de presupuesto dispone para cuantificar y organizar los recursos a su alcance con el fin de conseguir las metas señaladas, teniendo en cuenta lo que recibe de su historia y de su entorno. Podría afirmarse, en cierto sentido, que es el punto de partida común a todos, la plataforma de arranque en la diferenciación con los competidores. La empresa toma ventaja sobre otras en uno o varios de los factores básicos materiales, aunque también podría hacerlo entre los organizativos-directivos, o con ambos.

En relación con la dimensión final, las posibilidades de los elementos básicos modulan el fin. Los factores elementales, que permanecen de alguna manera en el producto final, podrían limitar o condicionar la finalidad al restringir a una determinada forma, ya que existe una materia apropiada para cada forma y para cada fin. Esto implica que debe existir una proporcionalidad y armonía entre las dimensiones ya que, por ejemplo, cualquier base material no hace posible un determinado fin. En el presupuesto, por tanto, son necesarios unos factores concretos, con una precisa combinación, para conseguir el resultado proyectado, teniendo en cuenta la naturaleza propia de los factores, su herencia social y el contexto actual y previsto.

2.1. El presupuesto articulado desde el entorno básico societario: civilización, historia, cultura y educación

El presupuesto, como toda realidad social, participa de unos rasgos universales del entramado básico en el que está insertado, de tal forma que lo articulan desde su estructura más profunda. A la vez, participa de las características específicas de lo circundante, ya que no puede darse separadamente de ellas. Estos rasgos universales, denominados por el profesor Alvira como *trascendentales sociales*[430], encierran un concepto de máxima amplitud y articulan internamente toda sociedad, mediante el énfasis en cada aspecto: la *civilización* como espacio; la *historia* como tiempo; la *cultura* como enriquecimiento procedente del ámbito externo y la *educación* como impronta interna en la persona. Un presupuesto que respete cada uno de estos aspectos y de alguna manera los refleje, se sitúa en un nivel de profundidad suficiente. Adquiere entonces un sentido más completo, no solo en el plano antropológico sino también en el técnico-económico, al estar a la altura de las personas y de los recursos.

i. *El contexto espacial del presupuesto: la civilización*

El presupuesto existe en una forma de *civilización* en cuanto que nace y se desarrolla en una *ordenación del espacio*, fruto de unas *relaciones sociales ya establecidas*. Es influido por el estado más o menos avanzado de los elementos que la definen como tal: ciencia, artes, ideas y costumbres. Por ello se empobrecería su concepto si se aplicara exclusivamente la lógica técnico-económica, basada en cálculos numéricos y estadísticos, prescindiendo de la lógica social, que encuadra cualquier realidad dentro del plano social, en este caso al nivel más general.

El *orden* a través del presupuesto implica prioridad, conocimiento, esfuerzo, afán de que cada persona y recurso alcancen el lugar que les corresponde para su máximo desarrollo y eficiencia. El *espacio* gestionado por el presupuesto es físico y virtual, pero no se contraponen sino que se complementan, teniendo en cuenta que a cada uno le corresponde un campo específico y que el físico no tiene sustituto posible. Ambos son complementarios y han de guardar una debida proporción según la naturaleza de la actividad empresarial en cuestión. El *espacio físico* de la empresa, concretado en oficina, fábrica o nave industrial, tiene una incidencia importante en todos los miembros allí ubicados. En cuanto al espacio virtual, cuyo crecimiento era imprevisible hace unos años, requiere una reflexión por parte de las empresas, dada la velocidad y la potencialidad de la herramienta cibernética. La tecnología ha de permanecer siempre al servicio de las personas y, en la actualidad, parece que los acontecimientos han ido más allá de la reflexión, lo cual tiende a deshumanizar el ambiente y las relaciones sociales. Es preciso organizar este espacio virtual y utilizarlo adecuadamente según su

[430] Alvira, A. Asignatura Principios de Filosofía Política.

especificidad, teniendo en cuenta criterios de contenidos, actualizaciones, accesibilidad y protección. Es necesaria una conceptualización del mundo virtual en clave humanista, y no solo técnica, de lo que es ya una realidad generalizada y en crecimiento exponencial.

Este presupuesto también influye en las relaciones sociales básicas de múltiples maneras: puede favorecer el desarrollo de las personas y la armonía entre unidades organizativas, o bien promover la consecución de exigencias externas que pueden causar desequilibrios internos y hacer peligrar, incluso, la viabilidad de dichas unidades y hasta de la propia empresa. Viene a ser como el esqueleto que sostiene todo el aparato empresarial, en este caso el material, desde dentro, mediante la armonización de tamaños y dimensiones y la aportación de criterios de cambio, renovación o mantenimiento de la posición actual.

El presupuesto, además de reflejar el sentido de la empresa como tal, debe expresar el de la empresa en la sociedad de su tiempo, ya que no cabe una empresa aislada. Por eso el presupuesto, insertado en una determinada civilización, ha de hacerse cargo de las relaciones, obligaciones, interacciones de la empresa con la sociedad y, en primer lugar, con la de mayor proximidad física. De aquí manan los objetivos presupuestarios de muchas empresas en relación a su calle, vecinos, fábricas y pueblos colindantes, con un significado social y societario cada vez más intenso. Y no solo en sentido negativo, para evitar problemas, sino con un sentido institucional cada vez más fuerte, como parte integrante de sus propios objetivos.

ii. *El contexto temporal del presupuesto: la historia*

El tiempo como realidad humana universal afecta a toda realidad de la empresa y, por tanto, al presupuesto. Como aspecto social *trascendental,* es necesario tenerlo en cuenta no solo en su ciclo más característico, el anual, sino en su herencia histórica y, sobre todo, en su evolución de futuro. Enraizado en la historia, como se ha puesto de manifiesto en la Parte I.1, el presupuesto es una herramienta del presente con visión de medio y largo plazo. Aunque el presupuesto es principalmente de futuro, no puede obviar la historia biográfica de la empresa y de las personas que la forman, de la sociedad donde se inserta y que la ha hecho posible, y de la forma determinada en que ha existido a lo largo del tiempo. El horizonte de futuro, el ritmo de actividad, las cadencias de los procesos, el acoplamiento a los ciclos del producto o servicio, la velocidad de los competidores, etc. hacen del presupuesto una realidad temporal.

No se reduce la consideración del tiempo a los plazos normales en todo proceso presupuestario, sino a la captación profunda del aspecto temporal de las realidades que maneja. De este aspecto devienen importantes implicaciones en la fijación de los objetivos presupuestarios y de los indicadores, teniendo en cuenta lo que ha ocurrido en el pasado, en variables como:

- El ritmo de trabajo de cada persona, dentro de un mínimo exigido.
- La obsolescencia de los materiales, productos y servicios ofrecidos.

- La rapidez en la captación de las directrices de los directivos a nivel global de empresa y en las unidades organizativas.

- La velocidad de propagación de las líneas estratégicas a colaboradores y *stakeholders.*

- La edad de la empresa, del producto y la edad media del sector.

- La velocidad de cambio de los competidores.

En este sentido, el dato histórico utilizado tradicionalmente en el presupuesto constituye un apoyo y referencia, pero cada vez menos como algo a emular por el hecho de ser historia. No es una medida *a priori* que pueda escapar del análisis temporal actualizado y de la posible evolución. Se podría concluir que la historia de la empresa, bien entendida y gestionada, puede ayudar a incrementar las posibilidades de desarrollo interno y de mercado; por el contrario, una interpretación superficial puede hacer degenerar una potencial ventaja competitiva en un lastre letal. La historia de cada empresa, como la de cada persona y país, permite analizar mejor el presente y el futuro. Es competencia de cada directivo saber utilizar bien esta variable para interpretar mejor los hechos e inferir con buen fundamento.

El efecto histórico afecta al presupuesto en aspectos como la tecnología disponible, los usos frecuentes, la mentalidad generalizada, las interpretaciones de los hechos y las posibilidades de todo tipo. Respecto a las *tradiciones*, el presupuesto discierne entre las que son valiosas para mantenerlas activas y mejorarlas, de aquellas que no aportan valor y, por tanto, han de sustituirse. El argumento "siempre se ha hecho así" actúa de rémora que puede llegar a ser letal si impidiera el desarrollo de la empresa. La consideración del presupuesto como *realidad histórica* no debe hacerle perder flexibilidad sino acceder a sus raíces, de forma que pueda entender mejor a las personas y los procesos que regula.

iii. *El presupuesto enraizado en la cultura*

La cultura impregna el lenguaje en el que vive una sociedad, y, por tanto, las empresas en ella radicadas, de tal manera que influye decisivamente sobre su configuración. Todo presupuesto está inevitablemente enraizado en la cultura de su época y, a la vez, comprometido con ella, como sostiene Aristóteles: "*comunidad* se entiende como asociación, donde están presentes los elementos de intencionalidad, colaboración mutua y común acuerdo"[431].

Se pretende argumentar en este apartado no tanto la influencia de la cultura empresarial en el presupuesto –y al contrario– como el impacto de la mentalidad de cada época con lo que se vive e interpreta en cada etapa. Por ejemplo, en la actualidad existe un factor común en cuanto a incertidumbre, globalización, cambio continuo, crisis económico-financiera agravada en ciertos sectores, rechazo práctico a valores tradicionales como la decencia, el esfuerzo y el

[431] Aristóteles (1994), p. 45.

compromiso; y en positivo, la transparencia, la solidaridad y el afán de armonizar los diferentes roles laboral-familiar-social, por nombrar algunos que se presentan con especial intensidad actualmente. En el fondo, en la cultura empresarial se encuentran los sistemas de valores propios de cada espacio y tiempo. Todo ello genera un impacto en los paradigmas mentales de quienes actúan en la empresa e interactúan con ella que es preciso tener en cuenta. Por tanto, la definición de estrategias y objetivos presupuestarios, así como su concreción y medición a través de los correspondientes indicadores, tendrá que recoger, en un sistema abierto, la sensibilidad a todos esos factores en función de la cultura heredada y las prácticas más comunes.

iv. *El presupuesto desde la herencia recibida y transmisor de valores educativos*

Existen determinadas formas de vivir, pensar y trabajar que se van transmitiendo a través de una ininterrumpida cadena educativa, en el seno no solo de la familia y de la escuela, sino también de la empresa. La *educación* consiste en desarrollar las facultades intelectuales y morales por medio de preceptos, ejercicios y ejemplos.

El presupuesto se plantea desde una educación genérica anteriormente recibida, que utiliza para su definición, interpretación y ejecución. "Nadie podría trabajar si no hubiera recibido primero la educación para ello. Así pues, lo que produce en parte no es suyo. Pero, además, nadie puede trabajar sin la ayuda de los demás, pues la división del trabajo es imposible de suprimir. Por tanto, tampoco el producto es solo suyo"[432]. No es, pues, el presupuesto una realidad debida al esfuerzo aislado de unas personas, sino que en gran parte es deudora de múltiples aportes de otros, visibles o no.

Asimismo, el presupuesto es capaz de educar a las personas mediante la transmisión de unos valores y de ciertos comportamientos que nunca son neutros, porque se refieren a personas. El presupuesto puede llegar a ser, tanto en la empresa como en la sociedad, un instrumento educativo de primera categoría por su influyente impronta en el interior de las personas y de las organizaciones.

[432] Alvira, R. (2004a), p. 76.

2.2. El presupuesto articulado desde las instituciones básicas: familia, Estado y empresa

Las *instituciones sociales* son, según el profesor Alvira, cristalizaciones de la vida social, permanentes, con un sentido funcional. Es decir, conjuntos de subsistemas sociales como familia, empresa, multinacional, nación y Estado[433]. Todas elaboran un presupuesto como herramienta económica, lo cual pone de relieve su importancia en todo contexto y no solo en el empresarial. Se puede considerar imprescindible para la planificación y seguimiento de objetivos en cuanto que determina los recursos necesarios y estudia su disponibilidad.

A continuación se explicitan los aspectos del presupuesto derivados de su inserción en una determinada institución. Ha de respetar y adaptarse a la estructura de cada una, por ser una herramienta de y para personas y, éstas, viven y se desarrollan dentro de una comunidad y con una determinada cultura institucional. El presupuesto con visión restringida se convierte en una herramienta rígida, de mínimos, apenas insertada en la realidad que le circunda. Sin embargo, un presupuesto con dimensiones más amplias como el que este estudio sugiere, es capaz de captar las circunstancias, atmósfera, historia e idiosincrasia de cada institución, única, y es así más eficaz al responder mejor a sus necesidades específicas.

A su vez, se constata que el modo de gestionar el presupuesto influye en esa institución. Aunque se plantea más a largo plazo y es difícil de comprobar, resulta bastante evidente que el modo de concebir, plantear y llevar a cabo el presupuesto, año tras año, impregna costumbres, valoraciones y visión de las personas que forman dicha corporación. Además, si el presupuesto se encuentra conectado a los sistemas de retribución y compensación, refuerza en gran manera su efecto.

Se comenta en este capítulo el presupuesto de algunas instituciones básicas, como son la familia, el Estado y la empresa.

i. *El presupuesto de la familia*

Aunque en el contexto económico no sea frecuente enlazar temas como economía y familia, existe una relación muy estrecha. La economía en el contexto familiar es la propiedad en común de sus miembros. Rafael Alvira pone de manifiesto que "*economía* significa, precisamente, norma o ley de la casa, es decir, de la familia, pues casa…es el nombre antiguo para lo que hoy llamamos familia…sin el elemento económico no existe la familia y, a su vez, sin familia no existe *verdadera economía* en la sociedad"[434].

---

[433] Alvira, R. Asignatura Principios de Filosofía Política.

[434] Alvira, R. (2004a), pp. 57 y 59.

Para que la familia sobreviva y cumpla sus fines es necesario un presupuesto que cuantifique en el tiempo los ingresos y gastos ordinarios y extraordinarios, así como la evolución del patrimonio. Esta práctica es básica y, si se omite o distorsiona, puede poner en peligro la estabilidad y la permanencia de la propia familia. De hecho, una familia sin estabilidad económica no podría llegar a formarse, o enseguida se disolvería, si no se diera un mínimo de seguridad en la obtención de ingresos futuros, o si no se respetara el presupuesto básico en los gastos e inversiones.

En esta línea, puede afirmarse que el esfuerzo, la motivación y el compromiso de los empleados se encuentran, en muchos casos, en relación directa con las facilidades y necesidades de sus familias. Por eso se la puede considerar como un *stakeholder* relevante.

Aparece aquí la familia como primera educadora en los valores económicos de las personas, lo cual genera mentalidades y hábitos que se harán explícitos, de adultos, en cualquier relación social y, en concreto, en la vida laboral.

Desde el punto de vista institucional, a la empresa le interesa que la familia sea fuerte, también en sentido *formal*, según su estructura y finalidad. Las familias son clientes actuales y futuros de sus productos y servicios, por lo tanto interesa potenciarlas también como consumidoras. Además de esta visión desde el *consumo* que puedan realizar, las familias con saneadas condiciones económicas tienen capacidad de ahorro para *invertir* en bienes materiales o financieros, y para emprender nuevos negocios.

ii. *El presupuesto del Estado*

El Estado, en su actividad económica eminentemente distributiva, cuenta con un sistema presupuestario análogo al de cualquier empresa. El presupuesto estatal tiene unas características específicas:

- No existe actividad productiva y, por tanto, no realiza la combinación de factores elementales para obtener unos productos, ni los vende al mercado.

- Se administran rentas que provienen de todos los ciudadanos.

- Los importes son del máximo nivel.

- Existe un componente político en la fijación de objetivos y asignaciones.

- Existe una distribución de funciones y partidas cuantitativas entre las distintas entidades locales (Ayuntamientos, Comunidades Autónomas).

- Se rige por el equilibrio entre ingresos y gastos, o la previsión de un déficit controlado.

- Los ingresos provienen, en su mayor parte, de impuestos a los ciudadanos.

- Los gastos corresponden a los servicios públicos.

- Existe menos cultura de medición de productividades y eficiencias que en el ámbito privado, aunque es creciente la tendencia al seguimiento mediante indicadores.

En este estudio, que no pretende adentrarse en el ámbito público, sí parece oportuna una breve reflexión acerca del paralelismo con el ámbito privado en cuanto al hecho económico que caracteriza cualquier presupuesto, independientemente del origen y aplicación de los recursos, de su propiedad y del volumen. En este sentido, el Estado, como organismo presupuestario, organiza los factores con el fin de ofrecer unos servicios públicos que son disfrutados por los ciudadanos.

Una visión restringida del presupuesto estatal también lo centraría, como en el de los particulares, en la reducción de costes y la minimización de desviaciones en las partidas asignadas. Centrarse en los recursos y no en la productividad y en el resultado llevaría, también en este caso, a infravalorar el potencial de la herramienta presupuestaria. A lo largo de la historia y en la actualidad, el presupuesto se caracteriza por un gran peso contable y financiero. La propuesta que se realiza, sin desarrollarlo aquí, es la oportunidad de definir políticas en las diferentes materias (educativa, social, familiar, infraestructura, etc.) orientadas a proyectos con un alcance amplio, que trasciende el área contable-financiera. Y, además, que midan las productividades por la vía del incremento de los ingresos, también intangibles, y no solo de la reducción de los costes.

El proceso presupuestario estatal, aunque diferente en muchos aspectos al de la empresa, tiene en común la definición de objetivos, cuantificación, asignación de recursos, organización de procesos y seguimiento de resultados. Es importante también aquí el reparto por ministerios, niveles y áreas, que serán debidamente definidos, estudiados y que se estimarán con nuevas informaciones a partir de la evolución de los hechos reales y de las expectativas.

Afirma Erhard: "hoy en día, en nuestro país, las prestaciones de los servicios públicos no han conseguido seguir el ritmo de productividad alcanzado por la economía privada"[435]. Esto reclama la definición de objetivos e indicadores presupuestarios que ayuden a dirigir los esfuerzos y a aprovechar las capacidades de los recursos, en este cado públicos, con criterios similares a los del sector privado.

iii. *El presupuesto de la empresa como institución*

Este punto se podría extender a cualquier organización a la que le es imprescindible el presupuesto no solo para crecer y obtener con éxito los objetivos propuestos, sino para existir y continuar. Como apunta Rafael Alvira, tradicionalmente la empresa se ha considerado una *sociedad* basada en los intereses de trabajo y no una *comunidad*, cuya unión es la costumbre o los afectos,

[435] Erhard, L. (1993), p. 36

donde se da una relación cualitativa entre las personas. En la práctica, se necesitan las dos"[436]. Estas páginas pretenden subrayar la insuficiencia de toda organización considerada como una realidad meta-humana, totalmente automatizada, en la que no caben las manifestaciones cualitativas. Cualquier actividad requiere una previsión; el papel del presupuesto varía en función del concepto y del tipo de asociación entre los seres humanos: en una sociedad, el presupuesto estará orientado hacia los recursos, será más cuantitativo; y en una de tipo comunitario prevalecerá el enfoque hacia sus miembros en cuanto que personas.

La empresa como *institución* se sitúa entre la sociedad y el individuo. Responde, según el profesor García Echevarría "tanto a sus relaciones con el entorno (imagen corporativa) como a sus relaciones internas (cultura empresarial)"[437]. En el presupuesto de la empresa considerada como corporación intervienen, pues, no solo los elementos económicos sino todos los relevantes, como son los definidos por García Echevarría[438]:

- El *entorno*, que define los valores sobre los que descansa la actividad, que son los valores de los conocimientos empíricos y la ética.

- Los *valores éticos*, que son las normas que genera una sociedad.

- Los *valores culturales*, que dependen de la acción del hombre y son meta-económicos.

- Los *conocimientos empíricos* en los campos de la técnica y la economía.

Con este sentido institucional, el presupuesto ha de tener en cuenta todos estos ámbitos y no solo los de tipo interno reducido a lo técnico, contable y financiero. El presupuesto es necesario en toda institución, independientemente del grado de sofisticación tecnológica, calidad o sector. Ninguna, tampoco la empresa, puede sobrevivir sin planificación, sin previsiones y sin presupuesto; otra cuestión es que éste sea adecuado, refleje las posibilidades de negocio y potencie o no el desarrollo integral de las personas. Es necesario en cualquier tipo de sociedad, lucrativa o no, privada o pública.

La empresa *multinacional* necesita igualmente el presupuesto como instrumento de dirección. Cada vez con más frecuencia en un mundo globalizado como el actual, donde se comparte con gran facilidad información y donde las comunicaciones permiten trascender las fronteras del propio país, se efectúan transacciones desde puntos geográficos lejanos. La complejidad presupuestaria no proviene tanto de la tecnología como del encuentro entre culturas, paradigmas mentales y sistemas de valoración diferentes que, si bien generan dinamismo y amplían posibilidades, pueden también ser origen de dificultades de comunicación. Esta multiplicidad de recursos, clientes y competidores y, sobre todo, sus diferentes formas de entender, no hacen más que engrandecer el papel

---

[436] Alvira, R. (2010), manuscrito.

[437] García Echevarría, S. (1994b), p. 18: "Dimensión institucional, que corresponde al análisis de la propia institución empresarial, de su contenido institucional".

[438] García Echevarría, S. (1994b), p. 42.

del presupuesto, a la vez que empujan a una especial coordinación e integración para obtener una información homogénea, completa y cualitativa.

Es imprescindible, para un buen funcionamiento del presupuesto, que cada miembro tenga una idea suficiente de la empresa como institución a la que pertenece y su relación con otras semejantes, así como las metas de largo plazo y el sistema de valores para que pueda insertarse y adaptarse a ella. Sólo si la entiende, cada responsable presupuestario puede captar el sentido de lo que hace mediante su aportación específica al conjunto.

2.3. El presupuesto de los factores básicos: trabajo, equipos y materiales

Se consideran dos ámbitos de contenido del presupuesto: por un lado los factores elementales tradicionales, definidos por Gutenberg[439] y recogidos por García Echevarría en la figura 13, como son personas, equipos y materiales[440]; a los que se añaden los *stakeholders*, grupos vinculados a la empresa cuyos objetivos relacionados con ellos se incluyen como parte integrante del presupuesto. Los materiales son los *inputs* que, mediante los equipos y la mano de obra directa, son transformados, a través de procesos productivos, en *outputs* (productos o servicios). Y todo ello según el concepto de empresa como institución que muestra García Echevarría en la figura 14:

[439] Gutenberg, E. (2001), p. 37.

[440]

Figura 13. La empresa como sistema de factores. Fuente: García Echevarría, S. (1994b), p. 99.

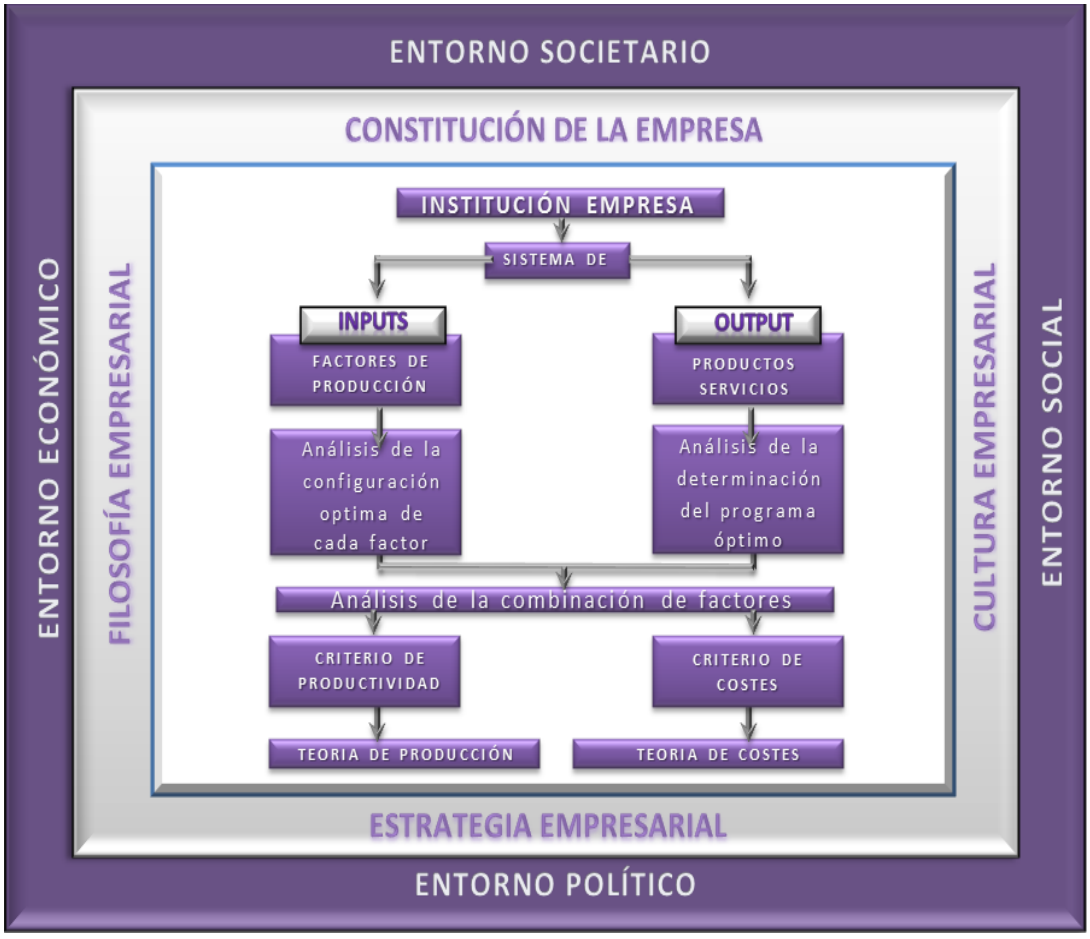


Figura 14. Concepto de empresa. Fuente: García Echevarría, S. (1994b), p. 47.

Se analizan a continuación cada uno de los factores básicos, tratando de explicitar enfoques menos frecuentes que amplían sus posibilidades. Son las realidades básicas sobre las que opera la actividad productiva para realizar las transformaciones de *inputs* en *outputs* que luego se ofrecerá al mercado. Cabe resaltar, en todos estos factores, la importancia del cálculo presupuestario de los costes unitarios por su relación directa con la rotación y su impacto en la productividad; sobre este tema el profesor García Echevarría ha realizado numerosos estudios comparativos entre diversos países[441].

[441] García Echevarría, S. (2011b), p. 9, aplicado al coste de la mano de obra

i. *El presupuesto del trabajo*

El trabajo es un factor especial dado que, según Utz, "pertenece a la categoría de la acción humana… y toda acción humana significa la disposición de un potencial, esto es, de un perfeccionamiento humano"[442]. Este punto es importante porque el grado de vinculación de las personas con su trabajo condiciona su sentido y satisfacción, de tal manera que afirma Utz: "el derecho al trabajo es el derecho a la autorrealización en la cooperación societaria…y, al mismo tiempo, al derecho a la disposición de unos ingresos"[443]. El concepto prioritario aquí es el desarrollo personal como objetivo de la actividad laboral y, secundariamente, el derecho a la contraprestación monetaria.

Por su parte, Lattmann y García Echevarría señalan que "el trabajo es…el lugar más importante de la integración del hombre con la sociedad"[444]. Además de satisfacer sus necesidades, "del tipo de trabajo depende, incluso, el grado en el que el hombre puede desarrollar sus capacidades"… así como puede encontrar "su satisfacción en la vida y que también le dé sentido a la misma"[445]. Es en este sentido profundo y humano en el que se entiende aquí el trabajo en cuanto factor de producción, y no en otros en los que impera el servilismo, la alienación o la confrontación con el capital. Estos aspectos aportan luces a la hora de establecer objetivos y elegir indicadores de rendimiento.

García Echevarría[446], en la línea de Gutenberg, distingue dentro de los recursos humanos los directamente involucrados en el proceso productivo (mano de obra directa) y los factores dispositivos (mano de obra indirecta), como son la dirección y el control. La mano de obra directa es un *factor de producción* de naturaleza especial. Desde el siglo XIX, con la sustitución de personas por maquinaria en procesos industriales cada vez más automatizados, se ha liberado mano de obra en tareas repetitivas y de escaso valor añadido, lo cual resulta positivo tanto para la empresa como para las personas. Para la empresa porque las productividades se han visto incrementadas en altas proporciones; para las personas, porque les ha permitido dedicarse a actividades superiores, más propiamente humanas, que requieren la aplicación de la inteligencia y el espíritu.

No obstante, aún como factor básico no debería ser tratado como cualquier otro, dada su peculiar naturaleza. Si resaltan en las primeras décadas de la era industrial su capacidad de fuerza y habilidad manual, hoy están superadas por aquello insustituible de la persona, como son su conocimiento, creatividad, capacidad de relación e improvisación, grado de compromiso y, en definitiva, todo lo que pertenece al plano intangible. Una empresa que potencia esta faceta más propiamente humana, que se apoya en su potencial más valioso y realza la dignidad de todos sus empleados, provoca una actitud positiva y les motiva para que ofrezcan, voluntariamente, lo mejor de sí mismos en el ámbito laboral. De lo

---

[442] Utz, A. (1998), p. 113.

[443] Utz, A. (1998), p. 117.

[444] Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), p. 68.

[445] Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), p. 68.

[446] García Echevarría, S. (1994b), cap. 20.

contrario, se reservarán sus mejores esfuerzos para los ambientes en los que son verdaderamente reconocidos

Un análisis más profundo del factor *trabajo* descubre implicaciones adicionales que exigen a la empresa colocar a las personas en el centro de su interés e incorporar el sentido institucional. El profesor García Echevarría distingue tres dimensiones en los recursos humanos en la empresa[447] aplicables al presupuesto:

1. *Dirección de recursos humanos*, de tipo institucional, centrada en la persona y sus capacidades, motivación, liderazgo y estilo de dirección.

2. *Política de personal*, que establece la relación función-persona y que abarca las normas de comportamiento y organización, los instrumentos y la planificación.

3. *Dimensión económica*, que incluye los factores económicos y que atiende a la utilización de potenciales, capacidades y costes. Ésta depende de las anteriores, aunque en una visión administrativa de la empresa se ha tomado no solo como la prioritaria sino casi como única, con una marcada orientación funcional-administrativa.

Un presupuesto de personal de perspectiva restringida se centra en aspectos externos cuantitativos, como son:

- *Número de horas* por perfiles profesionales. Se trata de una magnitud relativamente sencilla de obtener.

- *Subcontrataciones y cesiones internas* de horas.

- *Outsourcing* basado en el coste, que es cada vez más frecuente en las empresas, no tanto por la mejora del servicio como por la falta de vinculación estable con el equipo que presta tales funciones[448].

---

[447] García Echevarría, S. (1994b), p. 344.

[448] En realidad, existe siempre esa posibilidad que, a veces, la empresa considera necesaria. Pero si se valora desde el punto de vista de las condiciones de trabajo estables para personas y de la cultura empresarial, podría no resultar una solución óptima, ya que reduce cohesión y añade la dificultad de compartir sistemas de valores de diferentes organizaciones. Existen modas y prácticas que se van generalizando, por considerarlas *a priori* mejores, pero es necesario pensar y decidir en cada caso lo más conveniente para la organización y para sus empleados. Provocan, en ocasiones, *costes ocultos* entendidos como costes adicionales que son consecuencia de procesos no adecuados y cuyo valor es de difícil cuantificación.

Los criterios anteriores han de ser completados y ampliados por el estudio del desarrollo de potenciales y productividades conjuntas según el sistema de valores dentro de la cultura empresarial, de acuerdo con la línea sugerida en este trabajo.

Para el estudio de la aportación de las personas al trabajo es necesario tener en cuenta las condiciones subjetivas y objetivas, así como la remuneración.

1. Entre las condiciones *subjetivas* destacan:

- *Capacidad*, como el conjunto de aptitudes físicas, intelectuales e, incluso, espirituales, innatas o desarrolladas a través de la formación y la experiencia.

- *Impulso*, como la actitud de imponerse o mantenerse, así como dirigir y emplear adecuadamente su talento. La empresa ha de propiciar actitudes positivas entre sus empleados para que así las personas elijan el *bien común* y quieran aportar lo mejor de sí e identificarse con aquello que hacen, implicándose totalmente y de modo voluntario en su tarea, porque entienden que es beneficioso, en primer lugar, para ellos.

Ambos aspectos han tenido una reducida repercusión práctica en la dirección presupuestaria de personas.

2. Las condiciones *objetivas* del trabajo están en relación con:

- *Técnica*, referida al grado de automatización de los servicios y de coordinación de los procesos, herramientas de gestión, etc. Pero siempre, afirma Utz, ha de someterse al servicio de las personas[449].

- *Condiciones del lugar* físico-geográfico. Según Rafael Alvira "si aspiramos a una mayor participación en la empresa...lo primero que se debe lograr es que encuentren un lugar amable de trabajo"[450]. Aunque cada vez más el trabajo presencial se solapa con la práctica del teletrabajo, realizado en un lugar diferente a la oficina, que es posible por el desarrollo de las tecnologías de la información y que introduce en la dimensión virtual.

- *Descansos*. Es importante para el desarrollo integral de las personas en otros ambientes y áreas de conocimiento el respeto a los descansos

[449] Utz, A. (1998), p. 121: "el descubrimiento de técnicas revolucionarias tiene que someterse al objetivo social de la economía".

[450] Alvira, R. (1988a), p. 6. "Hay sitios en los cuales se entra deseando irse lo antes posible...esto influye en las variaciones de rendimiento de una persona según el tipo de lugar de trabajo en el que lleva a cabo sus prestaciones" (p. 9). Será preciso, pues, valorar en presupuesto las inversiones de infraestructura con relación al impacto en el bienestar físico y psicológico de los empleados.

establecidos. También repercute directamente en el rendimiento de las personas y de los equipos que éstas manejan y controlan.

En el pasado la empresa ha buscado unos baremos óptimos de productividad basados en los recursos más que en la satisfacción de los trabajadores. Señala Utz al respecto que "este reconocimiento no se concreta solo en el salario…el trabajador…espera su integración personal en la vida societaria"[451].

3. Asimismo, es de destacar como fundamental la *remuneración* justa, según su aportación y comparativa. En el presupuesto convencional esta variable ha tenido gran importancia, aunque vinculada más bien a índices como el IPC y a la antigüedad, más que al valor añadido y a la innovación.

Todo ello se refiere tanto a empleados antiguos como actuales y futuros. Asimismo, es relevante que el diseño de los objetivos e indicadores presupuestarios se dirija a interesar a los trabajadores en la productividad global de la empresa, siguiendo a Utz[452].

ii. *El presupuesto de los equipos*

Los equipos constituyen las inversiones específicas que hacen posible el proceso industrial que transforma los materiales. Incluye: terrenos, edificios, maquinaria, medios de transporte, herramientas, aparatos de medida, software. Se trata de un elemento básico para la existencia de la empresa en cuanto a su soporte de infraestructura general. Puede tratarse de desarrollos propios o bien de adquisiciones que se van renovando y actualizando a lo largo del tiempo. La importancia de la tecnología, aunque siempre alta, depende del sector y del producto en cuestión.

El contenido propio del presupuesto de equipos es: el coste de adquisición o desarrollo; el coste de amortización y - el momento del paso a explotación, de tal modo que se traslada paulatinamente desde el inmovilizado del balance al gasto del ejercicio en la cuenta anual de resultados.

Una visión no simplista de la empresa considera la utilización de la capacidad de los sistemas y equipos y de su vinculación entre ellos, así como el desarrollo de habilidades de quienes los manejan. Efectivamente: con un enfoque más amplio surgen mayores posibilidades de incrementar el rendimiento de los equipos porque, al tener en cuenta el conjunto, se entienden en relación con otros elementos, procesos y unidades organizativas, así como a lo largo del tiempo, de tal manera que los criterios de decisión son más completos al abarcar más variables. Las productividades, en consecuencia, amplían su radio de actividad. Además, en el tema de capacidad se ponen de manifiesto el conocimiento y el aprovechamiento de potenciales, importantes tanto para el resultado final como para el desarrollo de los recursos. En esa concepción antropológica de la empresa,

[451] Utz, A. (1998), p. 118.

[452] Utz, A. (1998), pp. 283 y ss.

los equipos se consideran una ayuda a las personas −y no al revés− y se promueve el I+D, la mejora continua de procesos, los sistemas complementarios o alternativos y la adaptación a los cambios. No se trata tanto de partir de cero como de replantearse mejoras cada vez.

A nivel de proceso, es preciso tener en cuenta el *grado de modernidad* de los equipos, reflejado en la función de producción del equipo, que relaciona consumos de factores y rendimientos (relación cuantitativa), así como la calidad exigida frente a la disponible (relación cualitativa). Además, el *nivel técnico* o grado de desgaste; la *capacidad productiva*, que dependerá de la política de mantenimiento, inspecciones y controles, reparaciones, formas de utilización; la concatenación de los ciclos de talleres en que se subdivide el proceso productivo, la maximización de máquinas universales completadas con suplementos y la coordinación de tiempos en procesos en cadena.

Es importante en este factor, como en la mano de obra, la fijación de objetivos en capacidades y rotaciones, ya que incide directamente en los costes unitarios y, por tanto, en la productividad.

iii. *El presupuesto de los materiales*

Por materiales Utz entiende "los recursos naturales…que pueden ser utilizados por el hombre para satisfacer sus necesidades"[453], con una característica que interesa aquí resaltar: "tiene que servir al colectivo humano, a la humanidad, en el transcurso del tiempo"[454]. Este aspecto tiene consecuencias en los objetivos presupuestarios, ya que es preciso respetar la naturaleza y la cantidad de los recursos disponibles; una vez más se impone el largo plazo, es decir, la responsabilidad sobre el respeto que las generaciones futuras han de tener *ahora* sobre esos recursos.

Los materiales objeto de presupuesto están constituidos por las entradas que son transformadas mediante los procesos empresariales en productos finales. Se trata de materias primas, productos semielaborados y almacenes, que se caracterizan por su consumo en el proceso productivo. Son básicos porque, sin esta materia, no existiría producto. Es lo disponible, de lo que se saca algo, ya que a las personas no les es posible, en su limitación, generar algo desde nada. Este concepto incluye:

- *Reservas*, es decir, lo que ya se posee por un trabajo anterior. Todo lo material se relaciona de manera muy fuerte con el pasado: se dispone de lo generado con anterioridad.

- Lo *previsto*, lo que se piensa se va a conseguir, relacionado con el futuro. En el presupuesto se elaboran estimaciones para no paralizar el proceso.

[453] Utz, A. (1998), p. 112.

[454] Utz, A. (1998), p. 112: "el hombre no puede hacer lo que quiera con la tierra durante su periodo de vida temporal conforme a sus intereses económicos. La racionalidad económica está condicionada a las condiciones existenciales de la tierra".

> La capacidad que tiene la persona de imaginar −con base en la realidad− le abre enormes posibilidades para inferir, planificar y disponer de los elementos sin necesidad de esperar a que se produzcan los acontecimientos. Con exclusivos cálculos matemáticos, estadísticos y econométricos no es suficiente generar unas expectativas que recojan el lado cualitativo de los acontecimientos humanos.

Constituyen, pues, el punto de partida, lo que se tiene en una primera etapa y, en consecuencia, lo que puede hacerse con ello. Se encuentran en modo pasivo, a la espera de ser transformados por los equipos y las personas. La materia no constituye un principio de diferenciación respecto a otros, ya que suele encontrarse disponible para todos o, al menos, para muchos. Son las personas quienes eligen los materiales y realizan, a partir de ellos, las combinaciones posibles para que resulte ventajoso el resultado.

Corresponde también a este ámbito presupuestario la gestión de los almacenes de *stocks* de materias primas, cuyo objetivo puede ser la simple *no rotura* o bien una gestión más compleja que busque optimizar coste y servicio. Para ello es necesaria una visión global y comprometida. En determinados procesos éste puede constituir un factor crucial, del máximo nivel de importancia.

Objetivos propios del presupuesto de materiales incluyen cálculos del tipo:

- Cantidad mínima utilizada en el proceso.
- Minimización de los subproductos, recortes o desperdicios.
- Racionalidad técnica y económica, que lleva a la reducción de los costes unitarios, al incremento de los materiales estándar y a la simplificación de procesos.
- Optimización de la logística, tanto espacial como temporal.
- Optimización de la disposición de los almacenes de materias primas, productos semielaborados, intermedios y finales.

En resumen, el objetivo del presupuesto de materias primas se centra, por una parte, en minimizar las pérdidas de materiales y, por otra, maximizar los *potenciales de utilidad* definidos como "una capacidad que dispone la empresa como consecuencia de una determinada constelación de recursos, situaciones y desarrollos que, una vez descubierta, debe ser aflorada"[455].

Desde otra perspectiva Rafael Alvira destaca que el sentido *ecológico* de un presupuesto de materiales nos muestra la necesidad de "usar y transformar, pero atendiendo en todo momento al modo de ser y al sentido último de lo usado y

[455] García Echevarría, S. (1994a), p. 264. Todo potencial tiene varias fases: surgimiento, crecimiento, maduración y retroceso.

de quien lo usa. Que podamos transformar no quiere decir hacerlo siempre y de cualquier manera. Existen criterios básicos con respecto a la naturaleza:

- No transformarla cuando no hay necesidad razonable.
- No destruirla si no adquiere un carácter claramente nocivo.
- Intentar mejorarla.
- No usarla como expresión de vicios y pasiones fuera de medida"[456].

En definitiva, siguiendo a Utz, "las utilidades se producen de manera causal por las instalaciones de producción, pero éstas dependen en economía de una condición decisiva, esto es, de la demanda que, por su parte, está limitada (o debería estarlo) por las exigencias de los factores de 'producción originarios', por los factores naturales y por el trabajo"[457]. Es preciso tener en cuenta todo ello a la hora de definir y asignar objetivos presupuestarios que supongan retos pero que respeten la naturaleza de las cosas y su orden interno.

[456] Alvira, R. (1998), p. 105.

[457] Utz, A. (1998), p. 129.

CAPÍTULO 3. DIMENSIÓN FORMAL DEL PRESUPUESTO

Una vez definida la finalidad del presupuesto (dimensión final) y la materia sobre la que actuar (dimensión material), la dimensión *formal* trata de la ordenación interna, es decir, de la mente de quien diseña el presupuesto. Se trata de la estructura ideal para organizar del mejor modo posible la definición de objetivos y la distribución de recursos. Son, en realidad, criterios sobre la disposición oportuna de los factores para conseguir las metas presupuestarias. Su definición, más o menos explícita, hace que cuanto mejor presupuesto sea, tanto mejor se utilicen los factores (actuales y pretéritos, esto es, las reservas), por tanto afecta de un modo directo a la productividad.

Puede considerarse que la forma intrínseca del presupuesto es el *alma* que da unidad a toda la empresa, en cuanto que existe un orden específico para la consecución de los objetivos. La dimensión formal es el *principio primero de diferenciación*; si la materia iguala, la forma la especifica. Así, dos empresas con el mismo punto de partida en recursos y posicionamiento, se diferencian en el modo de disponer los recursos y, sin duda, el resultado es distinto. Se trata de una razón intrínseca y activa y su nivel propio es el accidental, ya que actúa sobre algo ya dado (materia segunda). Por tanto, existen múltiples modos de realizar esta ordenación conceptual aunque, sin duda, unos resultarán mejores que otros. Esta dimensión responde a las preguntas siguientes: ¿qué principios deben inspirar el presupuesto? ¿Qué valores han de estar presentes? ¿Cómo organizarlo internamente para conseguir la mayor eficiencia en los objetivos? ¿Es entendible el presupuesto? ¿Podría resultar más atractivo? ¿Responde a la realidad de la empresa y de sus empleados?

Este apartado profundiza en la configuración interna del presupuesto, analizando en primer lugar los *principios y valores* que lo inspiran. Se diferencian dos líneas en referencia a su relación recíproca:

1. Según el concepto tradicional, los *principios* son innatos al hombre, constituyen su naturaleza y son fuente última de acción. Como estos principios tienden al bien, se definen en segundo lugar los *valores.*

2. Según otra interpretación, más cercana en el tiempo, se consideran los valores como algo objetivo y abstracto, que rige las reglas prácticas de actuación. A este punto de vista podrían objetarse, desde un enfoque filosófico, dos cuestiones:

- Cómo se captan los valores objetivos. Si no tienen su base en la naturaleza, al fallar el fundamento, podrían servir cualesquiera.

> - Si se captan y no se tienen virtudes −como disposición constante del alma para las acciones conformes a la ley moral− para llevarlos a la práctica, no sirven. No es suficiente solo conocer e incluso querer, sino que hay que saber y ser capaz. Los valores no encarnados son abstractos y no podrían aplicarse al contexto empresarial que nos ocupa.

El presente estudio sigue más la primera línea en cuanto a la fundamentación del presupuesto en los principios y valores. Para completar estos enfoques, Palacios señala el equilibrio entre dos posturas: "salvar la permanencia y universalidad en los principios de la acción humana, haciendo compatibles el ser fijo, necesario e inmutable de la ley moral y la índole contingente y temporal de nuestra vida"[458].

Seguidamente se analizan ciertos rasgos meta-económicos del presupuesto como tal; se continúa con la configuración interna en relación con las categorías sociales y, por último, se examinan sus rasgos en el contexto actual.

[458] Palacios, L. (1978), p. 10.

3.1. Principios del sistema económico, de la empresa y del presupuesto

Dentro del marco de la *economía* −como ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales mediante el empleo de bienes escasos− y en el marco del *mercado* −en cuanto orden económico descentralizado en el cual se coordina la asignación de los recursos−, este estudio se enmarca dentro de la *economía de mercado*, cuyos principios señalados por Gutenberg son los siguientes: el *lucro* a largo plazo; la *economicidad* en todas las funciones: técnica, producción, comercial, financiera; y el *equilibrio financiero* como coordinación entre necesidades y disponibilidades de capital[459]. Dentro de esta línea, se ha adoptado el modelo de *Economía Social de Mercado*[460].

A continuación se señalan algunos principios básicos de este sistema económico, así como de la empresa y del presupuesto, con el fin de fundamentar la dimensión formal de este apartado.

i. *Principios del sistema económico (Economía Social de Mercado)*

La Economía Social de Mercado combina, por una parte, la libre iniciativa y, por otra, el progreso societario. Este modelo de economía y de sociedad se establece aquí como el marco configurador más adecuado porque es capaz de atender las necesidades de las personas en cuanto individuos y, además, pertenecientes a la institución empresa que, a su vez, está insertada en una determinada sociedad, con la que se relaciona y a la que presta sus servicios. La Economía Social de Mercado, creada conceptualmente en 1947 por Alfred Müller-Armack[461], fue adoptada políticamente en 1949 por Ludwig Erhard[462] y promocionada por sus 'padres fundadores'[463]. Otros autores en esta misma línea y

[459] Gutenberg, E. (2001a), pp. 54-55.

[460] Erhard, L. (1994).

[461] Presentado como el nuevo tópico de la economía política, en oposición a la economía planificada antisocial.

[462] Erhard, L. (1993), p. 4: "sólo la economía de mercado puede alcanzar objetivos sociales de 'bienestar para todos' gracias a una política monetaria, financiera y crediticia –bajo el régimen de independencia plena del Banco emisor– que tenga como objetivos el equilibrio de la balanza de pagos, el mantenimiento de la estabilidad monetaria, el crecimiento económico continuo, y el pleno empleo (el así llamado *cuadrado mágico*)".

[463] Se considera que los 'padres fundadores' de la economía social de mercado son Walter Eucken, Franz Böhm, Alexander Rüstow y Wilhelm Röpke.

en quienes se ha fundamentado gran parte de este estudio son Utz[464], García Echevarría[465] y Mohn[466].

Su característica específica es, según Erhard que considera la economía "como un ámbito o aspecto central de la vida humana, que debe ser adecuadamente ordenado, para que las condiciones sociales se desarrollen hasta una situación satisfactoria"[467]. El peligro que pretende esquivar este sistema es el *economicismo* en la sociedad, que se da cuando, en palabras de Utz, "se deducen los objetivos únicamente de la racionalidad objetiva, con lo que se obstaculiza una concepción integral"[468]. Afirma Utz: "la economía de mercado no es meramente social por el hecho de que se supedite a determinadas exigencias sociales, sino por el hecho de que estimula la iniciativa y la responsabilidad del individuo en la creación de valor"[469]. Destaca, pues, el papel de la persona en la constitución de la empresa, y ésta en la configuración de la sociedad a la que pertenece. El individuo no queda diluido en la totalidad y, a la vez, tiene presente el límite de los derechos de los demás. Afirma Utz que el económico es "un principio puramente utilitarista…y típicamente individualista"[470], por lo que "no se puede separar la filosofía de la vida que constituye la fase previa a la racionalidad de la economía de mercado"[471], ni "se puede separar la filosofía de la vida con el principio económico"[472]. Por tanto, racionalidad y economía están correlacionadas siempre, de tal manera que sin racionalidad no cabría economía y, sin ésta, tampoco sería posible la racionalidad. Este factor de racionalidad es muy importante y puede comprobarse en la práctica cómo planteamientos financieros agresivos –por ejemplo, de excesivo riesgo y endeudamiento– carecen del genuino sentido económico y la mínima racionalidad.

---

[464] Utz, A. (1998), p. 182: "*Economía social de mercado* equivale a economía de mercado socialmente justa". Y añade: "es claro que no basta el subjetivismo individualista con su tendencia al beneficio …para estabilizar la economía de mercado…el individuo debe poder pensar más allá de si mismo para que pueda funcionar el sistema de economía libre".

[465] García Echevarría, S. (1994b), p. 69: Economía Social de Mercado es el "orden económico, caracterizado por una fuerte descentralización en lo económico y una acción centralizada en lo social. El Estado garantiza el proceso de descentralización de la economía a través de la intensificación de la competencia". Se basa, pues, en los principios de lógica económica y lógica social.

[466] Mohn, R. (1996), p. 216, explica el balance de la economía social de mercado.

[467] Erhard, L. (1993), p. 4.

[468] Utz, A. (1998), p. 92.

[469] Utz, A. (1998), p. 96.

[470] Utz, A. (1998), p. 93. "Conforme al principio económico, el hombre persigue con sus planes económicos y sus acciones un determinado objetivo con el menor gasto posible de valores", p. 92.

[471] Utz, A. (1998), p. 94.

[472] Utz, A. (1998), p. 95.

Destacan los siguientes *principios* en este orden de Economía Social de Mercado:

1. *Racionalidad*: existe una lógica económica relativa a la combinación eficiente de factores y, a la vez, una lógica social que atiende a todas las personas, como tales, en su desarrollo integral. Ambas, según García Echevarría, son complementarias e inseparables[473].

2. *Propiedad*: es imprescindible la propiedad privada para toda transacción económica en el marco de una economía de mercado. Utz se alinea con "el concepto de la persona como responsable del derecho natural de la propiedad privada"[474]. Ramos Arévalo, por su parte, añade que "la propiedad privada, siendo necesaria, no debe desligarse del entorno que le da sentido, que es la familia y la sociedad"[475]. Vemos, por tanto, la necesidad de lo privado pero, siempre, en su contexto social y societario.

3. *Competitividad*: existencia de competidores en el mercado que ofrecen un producto semejante o sustitutivo, lo que implica la exigencia de resultados para la supervivencia a largo plazo. Para García Echevarría la competitividad "constituye la respuesta por la vía de la innovación y de la productividad"[476]. En algunos entornos económicos se echa de menos la libertad suficiente para acceder a mercados que sean, en la práctica, libres, donde puedan competir empresas en calidad de servicio y precios. Señala García Echevarría que "sin competencia no hay reto humano y, consecuentemente, no hay respuesta para cubrir de manera transparente y eficiente la solución a los problemas de la Sociedad"[477].

Sobre estas bases, se relacionan a continuación los principios de la empresa y los específicos del presupuesto, en una escala inclusiva que refuerza el fundamento y el sentido.

---

[473] García Echevarría, S. (2011b), p. 15: "la organización de la economía no se puede realizar solo bajo una perspectiva que corresponda a la *lógica económica* estricta, sino que tiene que darse la otra dimensión que hemos señalado ya al principio que es esa dimensión que corresponde a la *lógica social*, societaria".

[474] Utz, A. (1998), p. 156.

[475] Ramos Arévalo, J. (2010), p. 91.

[476] García Echevarría, S. (2011f), p. 11. "No es una cuestión primaria de costes/precios de los productos o servicios".

[477] García Echevarría, S. (2009), p. 32. "Lo que no debe hacer el Estado es intervenir en los procesos más que en las situaciones en las cuales pudiera tener un impacto muy grave sobre el bien común", p. 30.

ii. *Principios de la empresa*

Se enuncian los principios que fundamentan la empresa sin extenderse excesivamente, ya que sobre ellos pilota este estudio y, por tanto, son constantes a lo largo de este trabajo.

1. *Bien común.* Para Utz el bien común está estrechamente vinculado a la economía: "el objetivo de la economía es satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el '*bien común*"[478]. Lo entiende, pues, como "medida suprema de los intereses individuales. Cuanto más ese bien común limita las decisiones económicas individuales, más se transforma la solidaridad individual en una solidaridad con el conjunto"[479]. Así, lo particular y lo global se relacionan de manera intrínseca: "toda decisión económica individual asume un concepto previo de bienestar general o de bien común"[480]. En consecuencia, el presupuesto de cada una de las unidades organizativas ha de tener presente siempre el interés y las necesidades de las otras partes de la empresa y del conjunto, de la globalidad de la empresa.

2. *Economicidad* por la cual rige la máxima utilidad, es decir, la elección de la mejor combinación de factores con el fin de obtener un producto con la mínima aplicación de recursos. Según García Echevarría, la economicidad establece la mejor relación técnico-económica[481]. Dicha relación se establece en unidades de medida distintas a las unidades monetarias, como por ejemplo en número de horas, lo que resuelve el problema de la distorsión por el precio.

3. *Libertad y responsabilidad*. La elección entre alternativas es lo propio de la economía. La escasez de los recursos y el riesgo de la elección están presentes en toda decisión empresarial, que siempre ha de contar con un cierto margen de maniobra. La libertad lleva aparejada siempre su consecuencia: la responsabilidad.

---

[478] Utz, A. (1998), p. 26.

[479] Utz, A. (1998), p. 82: "en la medida en que la comunidad económica persiga un objetivo que va más allá del interés individual, esto es, que englobe algo más que solo el bien común perseguido desde un punto de vista individual, se plantea la existencia del 'bien común' como medida suprema de los intereses individuales".

[480] Utz, A. (1998), p. 83.

[481] García Echevarría, S. (1994b), p. 174. La razón es que "permite enjuiciar las diferentes combinaciones de tal manera que se complementa de manera eficiente el enjuiciamiento de la economicidad de la producción en el sentido de minimización de costes".

4. *Globalidad*: visión integradora de la empresa como tal, en la que se sitúan, en posición relativa, todos los elementos del conjunto para poder así conocer su contribución respectiva.

iii. *Principios del presupuesto*

El presupuesto, sobre todo en su vertiente convencional, también es afectado por los *Principios de contabilidad generalmente aceptados,* dada la naturaleza contable que le ha caracterizado históricamente, y todavía hoy. Son: prudencia valorativa, empresa en funcionamiento, devengo, correlación de ingresos y gastos, precio de adquisición, no compensación, uniformidad, registro e importancia relativa.

Desde la perspectiva del *balance social*, García Echevarría destaca los siguientes principios: veracidad, integridad, claridad, comparatividad, precaución y economicidad[482].

Se podrían añadir los siguientes principios como *específicos* del presupuesto:

1. *Proporcionalidad* entre las áreas, porque reparte equitativamente cargas, esfuerzos y resultados; porque tiene en cuenta las capacidades de los factores.

2. *Ratificación* de la posibilidad de realización, ya que cualquier acción que cuente con medios presupuestarios está confirmada de alguna manera por la dirección para su ejecución. Equivale a un primer *conforme* o *visto bueno* de la empresa para la aplicación de esos recursos a un determinado fin.

3. *Exigibilidad,* ya que demanda la aceptación y el compromiso por parte de sus responsables de llevarlo a cabo y de informar periódicamente y cuando sea necesario sobre su evolución.

[482] García Echevarría, S. (1982), p. 137.

3.2. Sistemas de valores del presupuesto

Tanto en la economía como en la empresa el término *valor* ha adquirido una relevancia creciente. Ahora bien, su definición teórica, su puesta en práctica y el consenso en su especificación tienen todavía bastante camino por recorrer. Sí parece común su orientación hacia la dignidad de la persona y a una convivencia más grata y eficaz en el ámbito de la empresa. Se analiza a continuación el término *valor*, tanto en su versión económica y antropológica, como aplicado a la empresa y al presupuesto.

i. *Valor y valor económico*

La comprensión del concepto *valor* no ha sido unívoca a lo largo de la historia. Sí puede afirmarse que toda acción humana tiene un valor; en este sentido, Utz afirma que "es insostenible la neutralidad del valor de las ciencias sociales"[483].

Según Rafael Alvira *valorar* es la capacidad que posee una persona de apreciar algo; cuando el hombre juzga como valiosa una realidad, entonces quiere adquirirla e incorporarla. Existe, pues, una captación del bien antes de su valoración, por lo que se podría afirmar que la ética consiste, en cierto modo, en considerar valioso lo que es objetivamente bueno; aquí radica la diferencia respecto a la filosofía de los valores, que se mueve en el plano meramente subjetivo, es decir, que no existe una relación ontológica entre valor y bien y, así, los valores se pueden confundir con lo política o socialmente correcto y, en consecuencia, son variables[484]. El presupuesto que aquí se propone es cercano a la realidad –de futuro–, y está vinculado con la vida de las personas en la empresa y de la organización. Spaemann señala que "los valores que defiende nuestra civilización no son los de una estructura objetiva y un orden de preferencia, como postulaban los antiguos, sino que son valoraciones culturalmente relativas y subjetivas… Hoy en día nadie habla del bien y del mal. Todo el mundo habla de valores…Hablar de valores resulta tan trivial como peligroso…"[485].

Una consecuencia del punto anterior sobre valores es que, aunque reconocidos y útiles, resultan incompletos como medida de la bondad de las acciones humanas, dada su débil vinculación con la realidad objetiva. Por tanto, con todo lo positivo que los valores aportan al mundo de la empresa, si no se encuentran convenientemente arraigados en el bien real, no podrán constituirse en fundamento de comportamientos estables por parte de sus miembros.

---

[483] Utz, A. (1998), p. 98, y completa: "tan fuertemente influenciados por Max Weber en la literatura alemana".

[484] Alvira, R. (2008).

[485] Spaemann, R. (2001).

Para Juan Cruz "un valor es aquello por lo que su perfección o prestancia no nos deja indiferentes y merece ser buscado: atrae una tendencia humana, sea sensitiva, sea espiritual"[486]. Y es que valor y virtud se encuentran relacionados. En el pensamiento clásico, *virtud* es la potencia o capacidad para hacer algo bueno; Aristóteles lo relaciona con el hábito bueno[487]. Así, lo valioso es algo que se ha adquirido con esfuerzo por la repetición de actos y, por tanto, lleva consigo un activo acumulado que garantiza de alguna manera la actuación futura. Por su parte, Termes equipara valor a la virtud no como sentimiento[488] sino como racionalidad, donde la calidad humana y la profesional no solo no se contradicen sino que se exigen una a otra[489]. Los valores en cuanto hábitos o virtudes están relacionados con el desarrollo de las personas, un aspecto relevante en el presupuesto tal y como se concibe en el presente estudio, en su faceta más completa; en este sentido, Sellés afirma que "la persona humana es susceptible de perfeccionarse intrínsecamente, es decir de crecer en humanidad…merced a los *hábitos* y a las *virtudes*"[490]. Alejandro Llano afirma que "no basta con conocer el bien humano: es preciso hacerlo, vivirlo"[491].

Dado que el presupuesto se mueve en el ámbito de lo cuantificado, se introduce ahora el adjetivo *económico* al *valor* para analizarlo en relación al uso y al cambio. Definiciones habituales de *valor económico* son la de: pagaré, acción, bono, obligación, certificado de propiedad o participación en un acuerdo para compartir beneficios; o bien la utilidad o aptitud que tienen los bienes para satisfacer necesidades humanas.

Para Utz el valor se sitúa en el primer nivel dentro de la reflexión ética de la economía: "El *valor* se encuentra en el fin último de la acción económica. Se trata de las normas prescritas por la naturaleza del hombre…es la metafísica de la

---

[486] Cruz Cruz, J. (1995), p. 24.

[487] Aristóteles (2001), p. 60: "La virtud lleva a término la buena disposición de aquello de lo que es hábito y facilita que realice adecuadamente sus obras".

[488] Termes, R. (1992), pp. 209-210: "La confusión entre virtudes y sentimientos es una forma de suicidio moral, tanto en el plano social como en el individual". Y define la solidaridad como la "valoración del *otro* como *otro yo*, de cuyo bien soy responsable en la medida en que puedo influirlo". Y distingue "el sentimiento de solidaridad conduce a la postulación del Estado del Bienestar en el que la solidaridad se organiza burocráticamente con cargo a los presupuestos generales del Estado…y la virtud de la solidaridad empuja a la generosa realización de actuaciones concretas de ayuda".

[489] Termes, R. (1992), p. 208: "No puede haber calidad humana sin calidad profesional. Es decir, la excelencia profesional exige como condición necesaria, aunque no suficiente, el desarrollo de todas las virtudes humanas".

[490] Sellés, J.F. (1996), pp. 17-25. Y continúa: "puesto que éstos son el premio inagotable con que cada uno puede dotar a su *naturaleza*, ya que ésta no es un dato fijo y clausurado, sino abierto. En efecto, si bien ser hombre es algo de lo que se parte, no es, sin embargo, algo que no sea susceptible de crecimiento".

[491] Llano, A. (2009), p. 117. Define la virtud como "una excelencia estable y creciente de la conducta humana" (p. 120). Es preciso ponerla en práctica porque "una virtud en reserva deja de ser virtud inmediatamente" (p. 122).

economía…que afecta al fin global previo a la configuración empírica, concreta, de la naturaleza humana…Se trata no de un *deber-ser* ni de una utopía sino de una realidad antropológica"[492]. Se quiere resaltar en este punto no tanto la pertenencia del valor a una u otra dimensión –final, según indica Utz o formal, considerada en este estudio– como el alcance configurativo que tienen los valores en un instrumento técnico pero también ético como es el presupuesto. Utz afirma que el verdadero valor es el valor de uso, ya que "un bien económico posee su valor en función de su contribución al bienestar humano, independientemente de lo que haya supuesto en trabajo y sacrificios. Por tanto, el valor no se puede confundir con el precio"[493]. Para este autor, el valor como intercambio se mide a través del dinero y, por tanto, éste "no tiene hoy ningún valor material"[494]. De ese modo, precio y valor han de estar cercanos, dada la función sustitutiva del dinero por la mercancía[495]. Por eso, cuando en una economía de mercado un vendedor exige un precio por encima de la estimación general del valor, no vende y, como señala Mathieu, no transformará la producción física en producción económica[496]. Por tanto, "el dinero no debe ser atesorado, ya que tiene que ejercer…su función en el circuito económico. El dinero debe circular"[497].

Una aproximación teórica que el concepto *valor económico* ha tenido a lo largo de la historia es la referida al valor de uso y valor de cambio. El primero atiende a la utilidad total proporcionada por un determinado producto y el segundo a la cantidad del otro bien por la que dicho producto puede cambiarse. Ambos conceptos de valor se encuentran habitualmente relacionados: el precio –valor de cambio– será más elevado cuanto mayor sea el valor de uso, aunque no siempre es así[498]. Por tanto, el valor de las cosas depende de su utilidad, pero también de su grado de escasez y del trabajo o sacrificio que su obtención comporte. Afirma Ramos Arévalo que "el valor es una categoría fundamentalmente cualitativa, mientras que el precio es algo cuantitativo…la valoración es siempre subjetiva"[499]. Son múltiples las consecuencias de uno u otro

---

[492] Utz, A. (1998), p. 40.

[493] Utz, A. (1998), pp. 25-26.

[494] Utz, A. (1998), p. 247.

[495] Utz, A. (1998), p. 246: "en sí el dinero no tiene otra función que la de señalizar, esto es, no es una mercancía en sí mismo, por lo que su valor no debe alejarse del valor de los bienes".

[496] Mathieu, V. (1990), p. 221: "un producto debe poder venderse a precio de mercado para que se le pueda atribuir un valor añadido y, por ende, para que se pueda transformar lo que es una producción física en una producción económica".

[497] Mathieu, V. (1990), p. 248.

[498] Existen objetos que con muy poco valor de uso, como por ejemplo joyas y objetos de arte, tienen un elevado valor de cambio; y viceversa, cosas sumamente útiles –vitales– como el agua y el aire, que por hallarse disponibles en la naturaleza en cantidades abundantes, carecen de valor de cambio.

[499] Ramos Arévalo, J. (2010), p. 142. "El precio es subjetivo, es una apreciación y el aprecio es de cada persona…El valor es en sí y la apreciación es para mí…Los valores, como el bien o la belleza, lo son en sí, y tienen cierta índole de inmutabilidad. El precio, como apreciación, es variable" (p. 143).

enfoque: un presupuesto con una visión amplia enfatiza el valor de uso, es decir, la apreciación propia con referencia a la expectativa de futuro y, por tanto, no dependerá de factores externos no controlables, como los precios de mercado. En el intercambio, en el que se fijan los precios, existen ciertas condiciones, como señala Menger[500]. Para este autor, el valor de uso se relaciona de modo directo con la utilización del bien y de modo indirecto con el valor de cambio[501]. También para Mathieu el dinero posee un doble significado relativo a su "función ideal de medio de intercambio, distinta de su función real de mercancía"[502]. En esta misma línea Simmel afirma que "los servicios que presta el dinero constituyen su 'valor de uso', que, por otro lado, ha de manifestarse de algún modo en su 'valor de cambio'"[503].

La riqueza, considerada en un sentido más amplio", no es, esencialmente, la disponibilidad física de bienes escasos, sino una relación con otros hombres, conferida por la posesión de dinero"[504]. Trasladado al ámbito empresarial, la riqueza se entiende, de este modo, en su versión antropológica de relaciones interpersonales, y no de las personas con los objetos. El presupuesto, bajo este aspecto, marca unas prioridades no solo técnico-contables sino económicas-humanas-societarias.

El valor de intercambio que representa el dinero se relaciona, en cierto modo, con la moneda en cuanto estrato físico del dinero, aunque la moneda se aleja cada vez más de su plasmación material debido a la creciente intangibilidad de las relaciones virtuales en las transacciones financieras que realizan las empresas[505].

Bajo otro aspecto, para Carlos Llano "el dinero es la forma más cómoda no sólo de cambio o negociación, sino de medición de logros alcanzados"[506]. El inconveniente es que hay quienes solo saben medir sus logros en términos económicos, bajo una perspectiva materialista del hombre.

Para Millán-Puelles el dinero es un poder universal de adquisición; es "un gesto del espíritu del hombre"[507]. De alguna forma el presupuesto, aunque

---

[500] Menger, C. (1985), p. 172: "la posibilidad de un intercambio económico de bienes está vinculada a la condición de que estos bienes tengan para su propietario menor valor que los bienes de que dispone otro sujeto económico, mientras que en ese segundo se da un cálculo del valor de sus bienes de signo opuesto".

[501] Menger, C. (1985), p. 201: "el valor de uso es, pues, la significación que adquieren para nosotros los bienes que nos aseguran de una manera directa la satisfacción de necesidades en unas circunstancias en las que, si no dispusiéramos de estos bienes, no podríamos satisfacerlas. El valor de intercambio es la significación que adquieren para nosotros aquellos bienes cuya posesión nos garantiza el mismo resultado bajo las mismas circunstancias, pero de forma indirecta".

[502] Mathieu, V. (1990), p. 56.

[503] Simmel, G. (1976), p. 221.

[504] Mathieu, V. (1990), p. 66.

[505] Mathieu, V. (1990). Son interesantes al respecto el cap. V: "Dinero y moneda".

[506] Llano, C. (1979), p. 90.

[507] Millán-Puelles, A. (1974), p. 93.

valorado siempre en términos monetarios, escapa a la mera materialidad para situarse en el plano humano más completo.

Desde otro punto de vista, García Echevarría señala que los "valores pueden orientarse a su dimensión puramente instrumentalista… y suponen una mera racionalidad económica y no una racionalidad integradora de lo económico y lo social, de la configuración de la persona"[508]. Aplicado al presupuesto, podrá transmitir un mensaje exclusivamente cuantitativo e individualista o, por el contrario, concebirse sustentado en valores societarios inspirados por un espíritu de desarrollo humano en el conjunto de las relaciones societarias que comparten metas.

Por otra parte, diferentes autores relacionan dinero y tiempo. Según Mathieu "no sólo el tiempo es dinero…sino que también, por conversión, el dinero es tiempo. Y es tiempo porque expresa nuestra naturaleza finita"[509], ya que el hombre, a lo largo del tiempo, concatena proyectos[510]. En este sentido, Rafael Alvira afirma que "el dinero es una síntesis del tiempo"[511]. En el presupuesto, en efecto, el tiempo está presente de modo relevante, no solo en cuanto al establecimiento de hitos de ejecución sino, eminentemente, debido a su proyección futura en relación a las metas estratégicas que comparte con la dirección general y que siempre se establecen como el ideal a alcanzar, con esfuerzo y realismo, para el futuro de la empresa y de cada una de las personas que intervienen en el proyecto.

ii. *El presupuesto insertado en el sistema de valores de la empresa*

El sistema de valores de cada empresa constituye la base preeconómica para el establecimiento de preferencias, ya que es la clave en la cual se interpretan las metas estratégicas, los objetivos tácticos y, en general, las relaciones económico-societarias, que se extienden al presupuesto.

No se trata de exponer una relación exhaustiva de valores, ni de definir los mejores o más convenientes en determinados casos o sectores. No obstante, existen muchas concordancias entre los propuestos por distintos autores. Tampoco se trata de elegir unos u otros, sino de establecer la necesidad de un *sistema* más o menos completo e integrado que configure el presupuesto desde su interior. Lo importante es, pues, la definición en cada empresa de *su* sistema de valores, dentro de cada cultura empresarial. Una función indelegable de la alta dirección es, además de la definición de la estrategia y de los objetivos presupuestarios, dirigir a las personas hacia los valores que lo hacen posible a través de la identificación y el esfuerzo de los empleados con el proyecto común.

---

[508] García Echevarría, S. (2007c), p. 2.

[509] Mathieu, V. (1990), p. 62.

[510] Mathieu, V. (1990), p. 64: "el dinero es tiempo significa que "nosotros no podemos obtener inmediatamente todo; o bien que, para obrar, debemos esperar".

[511] Ramos Arévalo, J. (2010), prólogo de Rafael Alvira: "pues no existe sin algo *dado* ('pasado') que puede servir para conseguir algo en el futuro".

En el contexto de empresa y desde los diversos conceptos de *valor* que se han recogido, se destacan brevemente las características que se consideran relevantes, aplicadas a personas y a recursos. De esta forma, una persona valiosa:

- Hace suyos los objetivos de la empresa y los relaciona con los propios.
- Se implica personalmente en su ejecución y realiza propuestas.
- Ejercita hábitos que mejoran su actividad y la de sus compañeros.
- Es creativa, activa potenciales.
- Sabe relacionarse dentro y fuera de la empresa.
- Se adapta a diversas circunstancias, tareas, funciones, jefes.
- Desarrolla su capacidad técnica y organizativa.

Si no todos, alguno o varios de estos aspectos hacen que un empleado, directivo o no, genere valor y sea apreciado por quienes trabajan con él.

Un recurso valioso, ya sea material o equipos, es flexible en su utilización, de calidad, duradero en el tiempo, útil en la satisfacción de necesidades, eficiente en el consumo de materiales y accesible. Aunque, lógicamente, depende de quien y cómo sea utilizado. La persona, también por eso, siempre es pieza clave.

Un *sistema* de valores definido en cada empresa, ya sea explícito o implícito, implica la existencia de unas prioridades, unas relaciones, una especificidad por empresa y periodo temporal.

Se exponen a continuación algunos ejemplos de valores propuestos por algunos autores, con el fin de no permanecer en el plano teórico, que resulta insuficiente para la ciencia empresarial. Así, Mohn destaca, entre otros: justicia; bienestar; progreso; convivencia pacífica; motivación; delegación; subsidiaridad; diálogo: compromiso; solidaridad; convicciones éticas; eficiencia; humanidad. Además, pensamiento independiente, creatividad, capacidad comunitaria, flexibilidad, espíritu emprendedor; junto con competencia, libertad, descentralización y corregir a los superiores[512]. Por su parte, García Echevarría propone los siguientes: confianza, entusiasmo, trabajo en equipo, responsabilidad y liderazgo[513]. Ejemplos de *valores emergentes*, según Alejandro Llano[514], son: el servicio a la sociedad, la aportación y creatividad, el desarrollo de la persona en el trabajo. Por su parte, Trigo y Moccia proponen valores como confianza, visión positiva, comprensión, prudencia, iniciativa, honestidad, justicia, humildad, sentido del humor y amistad laboral[515]. Este elemento relevante de la ejemplaridad en los valores es expresado así por Sendagorta: “ser empresario supone tener

[512] Mohn, R. (2005), prólogo y pp. 24, 26 y 49.

[513] García Echevarría, S. (2007c), p. 2.

[514] Llano, A. (1988).

[515] Trigo, T. y Moccia, S. (2009).

valores humanos y transmitirlos"[516]. Se percibe, pues, que no es una cuestión meramente teórica sino que, para que sea eficaz, ha de estar enraizada en los directivos de una manera práctica, constante y reconocible. En esta línea, señala Mirow que "el sistema de *valores* de una empresa tiene que ser vivido y tiene que encontrarse permanentemente en desarrollo"[517]. En definitiva, la alta dirección, que es quien los define y explicita, ha de ser ejemplar en vivirlos en primera persona ya que, de lo contrario, sembrará desconfianza ante el cinismo de una teoría negada en la vida de quienes la exigen.

El presupuesto, como herramienta de la dirección, está insertado en el sistema de valores de la empresa, de tal manera que los capta y transmite a través de sus funciones específicas. Como realidad humana e institucional, ha de estar impregnado de esos valores; de otro modo se reducirá al plano instrumental, cuyas prioridades son materiales y de corto plazo. Si, por el contrario, participa de los valores, adquiere una visión global en la que el horizonte temporal se amplía, y podrá cumplir su misión como herramienta de la dirección al más alto nivel. Por su funcionalidad transversal, puede ser canal de distribución de esos valores humanos y societarios a todas las capas de la empresa.

iii. *Valores presupuestarios específicos*

Como instrumento de la dirección de la empresa, el presupuesto detenta ciertos valores propios que lo definen y lo determinan por sí mismos. Según este ángulo de estudio, se proponen a continuación tres: simplicidad, totalidad y orden.

1. La *simplicidad* hace que quien utiliza el presupuesto no encuentre complicaciones ni dificultades en su comprensión esencial. Existen, adicionalmente, los adecuados detalles y explicaciones al nivel necesario. Se trata de que, a simple vista, se entienda; sencillo de explicar y de entender. Sólo es capaz de aportar esta simplicidad la persona que lo entiende y que quiere transmitirlo fidedignamente. La ausencia de este valor básico y deseado ha hecho fracasar el sentido del presupuesto en muchas organizaciones, porque lo que no se entiende, difícilmente se internaliza como objetivo. Quien domina una materia y se esfuerza por transmitirla con claridad, facilita a otros su comprensión intelectual y su voluntaria adhesión.

2. La *totalidad* se refiere al sentido global que ha de enmarcar todo presupuesto, a cualquier nivel. Toda información parcial pierde su sentido no solo respecto al conjunto sino, en primer lugar, en relación a la parte específica, ya que es preciso entender el todo para comprender la parte y, además, conseguir un enfoque global que ayude a interpretar lo parcial. Una visión incompleta puede deformar el significado de cada nivel, puesto

[516] Sendagorta, E. de (2004), p. 17.

[517] Mirow, M. (2011), p. 5.

que -en el presupuesto y en la realidad empresarial-, todo está relacionado y las personas y áreas dependen unas de otras; cuanto más esté explicitada esta interacción, mayor será el nivel de entendimiento y, por tanto, de capacidad para involucrarse.

3. El *orden* implica que las partidas, debidamente jerarquizadas según criterios humanos y no solo técnicos, encuentran con facilidad y claridad, causas y consecuencias, fines y medios, objetivos globales y locales. Este orden hace entender el sentido y la concatenación de responsabilidades y equilibra los esfuerzos y resultados, tanto a priori como a lo largo del seguimiento presupuestario. Su ausencia hace que no se llegue a discernir la competencia propia y ajena, lo que cada esfuerzo implica, lo prioritario de lo que no lo es.

Pueden encontrarse asimismo valores que, no siendo específicos, sean transmitidos por el propio presupuesto en función de la diversidad de dimensiones enunciados con anterioridad. La razón más profunda estriba en que el presupuesto es una herramienta técnica y abierta a las personas, generada por y para ellas, y con una carga de humanismo que permite transportar, a través de sus funciones económicas peculiares, valores de rango superior a los del nivel técnico-contable-financiero propio.

3.3. Rasgos meta-económicos del presupuesto: estética, autenticidad y bondad

Se estudian a continuación los rasgos más propios del presupuesto *como tal*, es decir, como instrumento humano de la dirección de la empresa. El presupuesto, como realidad −empresarial− participa de las dimensiones de todo ser real y, por tanto, de los trascendentales: belleza, verdad y bien. Es éste y no otro el orden correcto porque antes de lograr la mejora ética es necesario mostrar lo atractivo del bien, para que se quiera alcanzar. Y ese es todavía el nivel estético, y no el ético. La belleza tiene carácter inmediato para el ser humano. La belleza atrae y fija la atención; la verdad reflexiona sobre su autenticidad y el bien lo quiere y se lo apropia en cuanto que perfecciona. Los tres son de tipo sensible e inteligible. El presupuesto ha de ser atractivo para captar la atención a quien corresponde; ha de entenderse, ya que de otra manera no se pondrá esfuerzo en llevarlo a la práctica y, por último, ha de considerarse como algo que perfecciona, que aporta y así empuja a cumplirlo, a hacerlo propio, a sentirse afectado por él no solo de manera externa sino, principalmente, interna.

El presupuesto, desde este punto de vista filosófico menos frecuente, sugiere abundantes puntos de reflexión teórica y mejora práctica.

i. *La estética en el presupuesto*.

El presupuesto tiene que ver con la belleza; como cualquier otra realidad, ha de resultar estético para que sea capaz de atraer la atención. En demasiadas ocasiones se rechaza de plano, sin apenas detenerse en él; o, quizás, porque no atrae, no se entiende, se considera ininteligible. Existe un aspecto de belleza en todo presupuesto bien elaborado que es preciso mostrar. Hasta ahora no se le ha prestado atención y una de las causas puede ser que no atrae a la vista; de hecho existe un rechazo casi visceral generalizado que ni sus responsables pueden evitar. Esta actitud primaria de rechazo va en detrimento de su utilización en la gestión de personas y organizaciones.

No se trata solo de una belleza externa, ornamental, sino que trasciende a un sentido profundo. Si está bien presentado, se puede entender mejor. Entonces atrae la atención porque se capta el sentido, y esto lleva consigo la implicación, el esfuerzo, incluso la ilusión por sacarlo adelante, porque se perciben las ventajas de su aplicación. Según la profesora Labrada: "la belleza pone en marcha al hombre hacia lo inteligible que siempre está más allá de lo percibido, alejado (ontológicamente) del aquí y ahora en el que se capta como reflejo degradado"[518].

Belleza en sentido profundo, es armonía en la diversidad. Afirma santo Tomás de Aquino que "lo bello consiste en la debida proporción, porque los sentidos se

[518] Labrada, M.A. (1998), p. 49.

deleitan con las cosas bien proporcionadas"[519]. La uniformidad no es bella; tampoco la pura separación y diferencia. Se trata de encontrar similitudes dentro de la variedad. En lo diverso existe complementariedad y "lo común" implica identificación. Ha de existir un factor común que facilite la convergencia de intereses. Si cada cosa está en su sitio, se entiende lo planteado; si existe orden, se encuentra lo que se busca, no cabe el caos. Un presupuesto armónico facilita entender sus funciones, responsabilidades, componentes, plazos e importes. Y, lo más importante, el sentido subyacente de metas y objetivos. Existe belleza en el presupuesto cuando se armonizan los intereses de todos y se entiende el papel de cada uno con respecto al conjunto. Lejos de consistir en un cúmulo de obligaciones sinsentido, hace descubrir la justa proporcionalidad, que atrae por su equidad y transparencia.

El presupuesto, en este sentido armoniza lo que se tiene con lo que se espera tener, en referencia a la *finalidad* como concepto ético. Y, por otro lado, reparte los recursos en referencia a la *distribución* como concepto económico.

Si se encuentran puntos compartidos, se logrará una consonancia que implica acuerdo, tal como lo entiende Platón[520]. La armonía en el presupuesto tiene distintas manifestaciones:

1. *Estructura interna proporcional*. Se refiere a la distribución de la dificultad y, por tanto, a los esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos presupuestarios. Esta armonía, que quizás es difícil de medir pero que sin duda es captada por los responsables, facilita la debida apropiación de esos objetivos, no solo por la obligatoriedad externa sino con sentido propio y justo. La alta dirección, responsable de la definición de los objetivos, ha de conocer con precisión a las personas con las que cuenta, sus potenciales y la finalidad que persigue en cada nivel, área y persona. Y no es éste un conocimiento estático sino que varía según las necesidades reales y los cambios del entorno. De esta forma, la carga se va distribuyendo con sentido común y económico a lo largo del periodo presupuestario entre los implicados, de tal forma que todos se sientan *empresa* y se les proporcione la oportunidad de realizar determinados esfuerzos -en ocasiones extraordinarios- cuando la ocasión lo requiera. Pero no siempre serán las mismas personas y áreas las especialmente exigidas, lo cual conduciría a situaciones injustas y a un resquebrajamiento de la confianza.

2. *Estructura externa entendible*. El presupuesto ha de captarse de modo inmediato, al menos en lo fundamental: marco espacial y temporal, finalidad y objetivos cualitativos y cuantitativos, resúmenes y

[519] *Summa Theologica* q. 5 a. 4 ad 1.

[520] Platón (2006), p. 28: "La armonía, en efecto, es una consonancia, y la consonancia es un acuerdo; pero un acuerdo que resulta de cosas discordantes, mientras sigan siendo discordantes, es imposible que exista, y a su vez lo que es discordante y no concuerda es imposible que armonice."

desgloses adecuados, parámetros relevantes claros, personas responsables, conductos de comunicación, consecuencias de cumplimiento e incumplimiento. En definitiva: qué, quién, cómo, cuándo y, de modo eminente, por qué. Una presentación agradable y clara facilita enormemente la inteligibilidad de lo que todo eso significa. El conocimiento humano parte de los sentidos externos y, en este punto, la vista juega un papel relevante para luego dejar paso al entendimiento y a la voluntad. La tecnología informática debería ayudar no tanto en la cantidad de datos −que terminan por abrumar si no se saben gestionar− como en su calidad en la posibilidad de analizar detalles a niveles inferiores, por distintos criterios.

3. *Imagen*. El presupuesto tiene su propia imagen en el interior de las personas y de la empresa como colectivo. Depende en gran manera de la opinión que de él tenga la dirección y el *controller*. Puede ser:

   - *Positiva*, en el sentido de reto, ayuda, referencia, posibilidades, herramienta de gestión y coordinación.

   - *Negativa*, entendida como obligación, dificultad de cumplimiento, alejamiento de la propia área de negocio, pérdida de tiempo, restricción, control externo.

Es preciso ofrecer una imagen atractiva para que llegue a ser valorado, también en la práctica por sus usuarios. En la medida en que sea útil, la imagen se tornará positiva. La buena fama, como en otros aspectos, influye; pero ésta se gana en el día a día, año tras año, a través de una aplicación eficaz y completa de sus prestaciones y no en elocuentes presentaciones esporádicas por parte de expertos. Es importante, sin duda, trabajar sobre la imagen hacia el interior de la empresa, basados en los servicios que el presupuesto es capaz de ofrecer pero, para ello, ha de estar convencido, en primer lugar, la alta dirección en pleno. La ciencia matemática, tan utilizada en los datos numéricos, se encuentra muy cercana a la belleza en cuanto armonía, ya que lo suyo es la realización de demostraciones no sólo verdaderas sino también elegantes.

Además de la armonía como rasgo de la belleza, Tomás de Aquino señala la integridad[521] y la claridad[522]. Un presupuesto *íntegro* supone su acabamiento en relación a lo que es, tanto en lo fundamental como en lo accidental. No se entendería un presupuesto incompleto en alguna de sus partes, en casos como:

1. Incluir exclusivamente la parte técnica y económica sin la financiera. Por ejemplo, contemplar proyectos e inversiones sin resolver su financiación o, al menos, sin explicar la parte no cubierta. O viceversa: adentrarse en los aspectos financieros sin explicar el origen y la aplicación de la necesidad de recursos.

2. Calcular ciertos parámetros como diferencia entre el total teórico y lo calculado. Un ejemplo es el área de soporte con respecto a la de negocio; o un importe genérico, sin estudiar, para nuevos clientes o mercados sin especificar al menos zonas u objetivos que ayuden a aplicar los esfuerzos necesarios para su consecución.

3. Calcular gastos o ingresos mediante la mera aplicación de un porcentaje sobre ejercicios anteriores, sin tener en cuenta la evolución de los mercados, ni el desarrollo interno de la empresa.

4. Calcular un gasto como porcentaje de otro. Un ejemplo clásico es la mano de obra indirecta al proceso productivo.

Estos casos, y otros muchos que no se describen para evitar la casuística, se saltan pasos en la elaboración interna y, por tanto, el presupuesto no resulta atractivo por incompleto.

Por otra parte, un presupuesto *entendible*, inteligible y claro es condición previa para su atractividad ya que, a lo que no se entiende, difícilmente se le presta la atención. Y en este caso la atención es la puerta a la utilización de esta herramienta de gestión de recursos y objetivos.

ii. *La autenticidad en el presupuesto*. Podría resultar extraño hablar de *verdad* en economía. Pero no solo es posible sino también necesario, tanto en su sentido objetivo de contenido como de su captación a través de una actitud abierta a la verdad: a dejarse enseñar por ella, como señala el profesor Alvira[523]. "Es la

[226] *Summa Theologica* q. 5 a. 5: "Y se dice perfecto a aquello que en lo correspondiente a su perfección no le falta nada".

[227] *Summa Theologica* q. 5 a. 5: "Cada manera de ser tiene su forma; por eso, todo ser tiene su modo, especie y orden".

[523] Alvira, R. (2009) manuscrito.

verdad la que me posee", con palabras de Alejandro Llano[524]. "Quien busca la verdad no pretende seguridades. Todo lo contrario: intenta hacer vulnerable todo lo ya sabido, porque siempres se puede avanzar en el camino del conocimiento de la realidad"[525].

La economía se presenta como una realidad de futuro incierto. La veracidad hace referencia, bajo un punto de vista, a los juicios de futuro. La verdad del futuro se capta por medio de la prudencia, que siempre se refiere al futuro y a la acción. Se trata de plantear prudentemente el uso de recursos.

La veracidad es también la correspondencia entre lo que se piensa y lo que se dice y hace: expresa las posibilidades reales del futuro del trabajo y de la empresa, porque es posible conocer las consecuencias de las actuaciones planeadas, si se estudian los fines, los medios y las consecuencias. Afirma Simmel: "no hay duda de que la veracidad de una proposición sólo se puede reconocer en virtud de criterios que, de antemano, son seguros, universales y de validez supraindividual probada"[526]. En este sentido, el presupuesto veraz ha de corresponder a una situación objetiva real, en este caso de futuro.

El trabajo y, por extensión, el presupuesto, no debe ser activismo, sino acción bien pensada y bien querida. Por eso se puede decir, según Alvira, que "la verdad del futuro es el amor al trabajo"[527].

Un presupuesto veraz es aquel que contiene verdad teórica y práctica:

1. *Verdad teórica*: en un doble sentido:

   - En primer lugar, *datos* auténticos, es decir, las previsiones que se realizan son las estimaciones racionales que se establecen según la finalidad de la empresa, los objetivos para ese periodo anual, dadas las características del entorno y tomadas en consideración todas las variables relevantes en el momento de su definición y en las continuas revisiones. Dado que el presupuesto se refiere al futuro, siempre existe un margen lógico de incertidumbre. Si es veraz, se explicitará la posible desviación nada más detectar la posibilidad. Asimismo han de ser auténticos los datos que se toman como base de referencia en la obtención del presupuesto.

   - En segundo lugar, *análisis y criterios* auténticos quiere decir, en primer lugar, que son claros y conocidos en la empresa, aunque quizás no se hayan explicitado formalmente y, por otro, que se aplican conforme al sentido común y a la cultura de esa organización. Aunque es deseable la innovación, es importante crear un marco en el que los responsables presupuestarios sepan a qué atenerse: cómo van a ser exigidos -premiados, amonestados en su caso- y cómo se interpretan los distintos indicadores y

[524] Llano, A. (2009), p. 145.

[525] Llano, A. (2007), p. 32.

[526] Simmel, G. (1976), p. 81.

[527] Alvira, R. (2010a), p. 14.

las consecuencias de su cumplimiento o alejamiento. Las reglas del juego han de estar claras y ser conocidas ─ya sea de modo formal o informal─ por todos los afectados.

2. *Verdad práctica:* que sean aplicables, que respondan a posibilidades reales de quienes tienen que ejecutar el presupuesto. El hecho de gozar de libertad no significa autonomía total respecto a la historia, entorno, cultura y recursos de la organización en cuestión. Un presupuesto idealista en exceso es contraproducente porque, lejos de animar a la acción, deriva en la paralización de esfuerzos. No hay que olvidar, por otra parte, que en muchas ocasiones no falta realismo en las previsiones sino que sobra pesimismo en quienes han de llevarlo a la práctica. En cualquier caso, el presupuesto ha de ser viable y creíble, desde el primer impacto, ante sus responsables.

Según Alejandro Llano, la verdad práctica "solo es posible si la libertad no se contrapone a la verdad" [528]. Es decir, el margen de libertad es requisito imprescindible para que se busque y, una vez hallada, se acepte internamente.

3. *Verdad en la interpretación* significa que no se preste a engaño, tanto por su presentación externa como por sus premisas internas. La presentación del presupuesto ha de conducir a una interpretación auténtica no solo de cada uno de los elementos, sino del conjunto. El modo, momento, forma en que un presupuesto es dado a conocer condiciona de alguna manera su inteligibilidad, la posibilidad de entenderlo bien o de sacar una idea equivocada o sesgada y, esto, aunque se disponga de elevados medios informáticos. La forma, la presentación, ha de ir en función del objetivo que es, en este caso, llegar a comprender y a interpretar el presupuesto basado en las posibilidades reales del negocio en un determinado entorno. La alta dirección, con una actitud también veraz, ha de definir y dar a conocer con máxima claridad el conjunto del presupuesto y la parcela que a cada uno se le asigna. La verdad del presupuesto no se identifica con el grado de acierto de las previsiones.

Se exige veracidad en todo el proceso presupuestario, y no solo en la definición inicial, sino también en:

- La distribución espacial de dichos objetivos por niveles internos de responsabilidad.
- La distribución temporal.
- La revisión periódica de las estimaciones y previsión de las desviaciones.
- El análisis de las causas y consecuencias de las desviaciones.

[528] Llano, A. (2009), p. 148.

Y, en general, en todo el proceso presupuestario. La veracidad del presupuesto descansa no tanto en procedimientos ni costumbres -aunque, sin duda, influyen- sino más bien en la actitud de las personas que utilizan esta herramienta y en su voluntad de reflejar la realidad o, por el contrario, de manipularla. La ausencia de veracidad impide una buena gestión de las personas y de los recursos y causa decepción, lo cual va en detrimento de la confianza, que resulta tan necesaria en el ámbito empresarial y que, una vez perdida, es tan difícil de recuperar. En el contexto presupuestario, como en otros, no es necesario transmitir la totalidad de la verdad, por varias razones:

- El directivo carece de todos los datos y, por tanto, se le concede cierto margen de maniobra razonable a libre disposición, que no es posible concretar por completo.

- Es preferible, en circunstancias de especial incertidumbre, dejar abiertas posibilidades con el fin de gozar de la flexibilidad necesaria para conseguir el fin.

- Los receptores de la información no están suficientemente preparados ─ya sea a nivel intelectual o anímico─ para esa información.

- Existen imprevistos.

Si existe un cambio significativo y se justifica, no hay problema. Es conveniente explicar a quienes corresponda el desigual importe de ciertas partidas, mientras esas diferencias sean razonables y no alteren el orden social. El miedo no cabe en comportamientos claros y rectos. El grado de transparencia es directamente proporcional al de confianza, y viceversa. En un contexto de responsabilidad y confianza, se entiende que existan ciertos márgenes disponibles, pero nunca desproporcionados ni ausentes de criterios justos que pondrían en peligro la dimensión no solo ética sino la económica. Se puede y se debe explicar la mayoría de las partidas presupuestarias; mostrar con claridad las razones que han llevado a una reserva, siempre proporcionada con el total. Cada nivel de ejecución cuenta con la información adecuada de tal manera que, con una visión abierta que le permita entender la empresa en su totalidad y su aportación al conjunto, sea consciente de que no puede detentar toda la información y, por tanto, existen ciertas partidas que escapan, lógicamente, a su control. Esta postura, que tiene bastante carga de sentido común, si es correctamente manejada, facilita la gestión presupuestaria a todos los niveles de la organización y es capaz de generar aún más confianza en las relaciones de empresa.

iii. *La bondad en el presupuesto*. Señala Utz que "la ética ha de ser independiente del sistema económico…ya que "la ética no parte de la discrecionalidad, sino de la obligación"[529]. Es decir, que existen dos niveles: "los principios generales y la aplicación de los mismos a una situación concreta"[530]. La fundamentación ética de la economía y, por extensión, del presupuesto, siguiendo a Utz, se encuentra en el primer nivel definido por la racionalidad antropológica[531], que se rige por "el principio del *bien común* está por encima del *bien individual*"[532]. Esto significa que existe un orden previo al económico que éste debe respetar, originado en la propia naturaleza de las personas y su relación entre ellas. Es algo anterior y por tanto no dependiente de los sistemas económicos −que constituyen el segundo nivel−, ni de los problemas concretos −tercer nivel.

A un nivel más práctico, y dentro del marco de todo lo anteriormente expuesto, se entiende que un presupuesto reúne condiciones de bondad cuando cumple su finalidad técnica, humana e instrumental. Bondad se entiende aquí en su sentido filosófico más profundo, en cuanto al cumplimiento de su misión; y no solo cuantitativo-contable sino humano-societario, en la línea que sigue este estudio.

1. Bajo la primera, *técnica*, el presupuesto tendrá cierto grado de bondad si, a través de él, se pueden realizar previsiones de las diferentes magnitudes; si se considera y utiliza como referencia por las unidades organizativas; y, por último, si es referencia y medida para el correcto dimensionamiento dinámico de los parámetros cuantitativos y cualitativos.

2. Bajo la perspectiva *humana*, un presupuesto con la característica de bondad es aquel que permite y facilita el desarrollo de los potenciales de todas las personas que colaboran en la institución y, como consecuencia y de modo inseparable, la rentabilidad de todas las áreas de la empresa.

3. En tercer lugar, el presupuesto cumple su finalidad *instrumental* y, por tanto, se le puede calificar de *bueno*, si es apoyo a la dirección en su

---

[529] Utz, A. (1998), p. 86: "Una ética económica sistemáticamente construida no puede detenerse únicamente en demostrar las ventajas éticas de uno u otro sistema económico".

[530] Utz, A. (1998), p. 87: "la economía de mercado, en sí, es el mejor orden posible, pero sin duda no el perfecto….Tanta iniciativa propia y tanta economía de mercado como sea posible".

[531] Utz, A. (1998), p. 42: "la verdadera fundamentación ética de un comportamiento humano tiene que plantearse, en lo que afecta a la norma, en el primer nivel ético", definido como el de racionalidad antropológica.

[532] Utz, A. (1998), p. 40. La interesante reflexión que aporta el autor es que este bien común está fundamentado en la realidad, por lo que es racional. Y así "en el diálogo entre sindicatos y empresas ambas partes justifican sus intereses individuales en relación con el bien común".

función indelegable para la definición de la estrategia y la toma de decisiones tácticas.

A su vez, como aparece a lo largo de este estudio, la bondad ha de extenderse a todos los *stakeholders* relacionados con la empresa, en una relación provechosa en ambas dirección, denominada *win-win* para lo cual es imprescindible una concepción societaria de las vinculaciones de la empresa con todos los grupos de interés.

Desafortunadamente, en la práctica generalizada, con expresión de Galli, "la lógica del enriquecimiento (individual o de 'grupo') ha prevalecido sobre la ética del servicio"[533]. Un presupuesto bueno, tal como se analiza en este punto, es el que supera los egoísmos y las codicias personales, el que trasciende los intereses individuales o de grupos para hacerlos compatibles y complementarios a los del conjunto de la empresa y de su entorno.

[533] Galli, G. (1997), p. 724.

3.4. El presupuesto como guía interna de la empresa

Es propio de lo *jurídico* la universalización a través de la costumbre y las leyes. Aporta la garantía social de los bienes, de tal forma que respetar el derecho significa respetar a otras personas y el carácter social de cada una. El aspecto legal, que configura internamente el presupuesto, actúa como esqueleto social en el que se apoyan la confianza, la seguridad y la continuidad de las relaciones en la empresa. Garantiza así un marco estable, en términos generales. También afecta a la exigibilidad de los objetivos presupuestarios y, por tanto, no es indiferente el grado y el modo de su cumplimiento. En la medida en que las reglas de la empresa en materia presupuestaria sean claras, actuarán de guía y estímulo para la actuación correcta. Se analiza a continuación el presupuesto en su rol de guía y de norma, así como su relación con la ética.

Toda organización humana que comparte objetivos posee y respeta unas normas de conducta que permiten su consecución. Tanto más comparten objetivos y normas cuanto más identificados se encuentren con los fines de la organización. Esa identificación con las metas viene dada por su grado de comprensión, la coherencia entre los medios y los objetivos y, sin duda, por la vinculación de las metas personales y societarias. De esta forma, aunque el presupuesto sea exigido, no se entenderá como mera obligación externa sino que será asumido e interiorizado, entendido, por sus responsables. En definitiva, es el director general quien al final responde de la empresa, de sus resultados y del desarrollo de las personas.

El presupuesto-guía se presenta en las organizaciones como una norma a cumplir, una serie de metas a alcanzar, unos logros que requieren esfuerzo. Por tanto, algo sobre lo que responder a lo largo del ejercicio y, principalmente, al final. No basta con conocer las causas de las desviaciones entre lo realizado y lo previsto, sino que es preciso minimizar estas diferencias tanto como resulte posible y siempre que los objetivos permanezcan como válidos. Y esto no por razón de una exigencia cuantitativa sino porque implica llevar las riendas del propio negocio, dirigirlo hacia la meta que se estima adecuada. Las propuestas de la dirección tienen, realmente, carácter *impositivo*, lo cual no implica su obligatoriedad unilateral ni ininteligibilidad para quienes han de ponerlo en práctica, sino que requiere un *diálogo permanente* con las unidades organizativas para que éstas entiendan y asuman sus objetivos, cuya comprensión es básica para encontrar los mejores caminos oportunos hacia su consecución.

El presupuesto bajo el aspecto del *deber ser* actúa de esqueleto de toda la organización. Es armazón que no se percibe externamente pero que sustenta, desde el interior, el funcionamiento de equipos, sistemas, procesos y relaciones personales de la sociedad como tal, y en sus relaciones con *stakeholders* y con el entorno en sentido amplio. El presupuesto, figurado así, permite el movimiento articulado y armónico para conseguir el fin previsto. Ningún elemento puede ser desproporcionado, porque dañaría al cuerpo entero por su deformidad. En la práctica puedan darse desplazamientos y ajustes razonados que justifiquen variaciones y desviaciones. Se intenta que todo esté pensado, explicitado y

relacionado de antemano bajo unas hipótesis de partida, que se va contrastando con la realidad y redefiniendo según aparecen nuevos escenarios.

Es un *deber* que es preciso entender para no quedarse en la letra escrita –en este caso, el número– y parcial, como si de una ley externa y descontextualizada se tratara.

Es importante, a este respecto, que el presupuesto sea *justo*, es decir, que exija a cada persona y organización según las necesidades y capacidades que corresponden, en cada periodo de tiempo. La justicia es la base mínima sobre la cual se asienta la relación humana en todo tipo de sociedad. El que gobierna es el que más obedece: a la justicia. Asimismo, el gobernante es gobernado por quienes gobierna, se debe de alguna manera a ellos aunque, en última instancia, se debe principalmente a la propia justicia. Así, el responsable de presupuesto no puede definirlo ni distribuirlo de cualquier manera, sino de una forma equitativa. Todo gobierno tiene condicionantes; en el caso del presupuesto, éstos son de naturaleza tangible e intangible: equipos y personas internas y externas a la organización. Un presupuesto justo es condición *sine qua non* para una buena aceptación *a priori* de los objetivos exigidos. En la empresa, las relaciones estables y el conocimiento mutuo hacen surgir, de modo espontáneo, la comparación. Por tanto, si existiera algún rasgo de injusticia en alguno de los parámetros presupuestarios, su aceptación fallaría desde el origen.

El presupuesto así obliga a pensar, a decidir, a planificar, a elegir y a cuantificar los recursos, a establecer un calendario, a buscar y explicar las desviaciones para entender así mejor la evolución del negocio. Si el criterio fuera estrictamente material, si exclusivamente abarcara lo tangible, si se definieran los objetivos de forma aislada y a corto plazo, se estaría perdiendo una gran oportunidad de generar un marco normativo completo y en red, con todas sus interrelaciones y aspectos humanos y sociales que son constitutivos del presupuesto.

3.5. El presupuesto como instrumento de decisión en la empresa

La política se refiere a quien tiene la *última decisión*. La política presupuestaria consiste tanto en las directrices que emanan de la alta dirección como a través del consenso con las distintas partes, fruto de un diálogo continuo con los responsables de los recursos de la empresa. Si está bien planteado el seguimiento del presupuesto de una manera continua, flexible y adaptativa, se irán solucionando los problemas a niveles inferiores, y sólo el directivo superior actuará expresamente en casos extremos. El responsable superior del presupuesto es quien decide, en las inevitables discusiones ante los recursos siempre escasos, o en la necesidad de compartirlos con otras áreas.

El control presupuestario que se realiza de esta forma es un control *por excepción*, es decir, el análisis se focaliza en los casos no comunes en los que se requiere un análisis más profundo y quizás una decisión crítica. Es en esos casos de conflicto, cuando la alta dirección establece *ad casum* la solución adecuada ya que resulta inviable –aparte de poco aconsejable– la previsión de todas las circunstancias posibles. Si esta faceta funciona bien se atenderá más al espíritu con el que se actúa, y existirá una debida cultura de resolución de problemas por parte de las personas próximas al proceso productivo.

La falta de niveles claros de solución de conflictos genera confusión y alargamiento en los plazos de solución, lo cual resta inevitablemente productividad además de generar desmotivación en las personas que, por preparación y actitud, podrían aportar soluciones y asumir riesgos. Afirma Rafael Avira, en relación al sistema de prioridades y de excepciones posibles, que "lo primero es tener claro las prioridades…después saber respetar la naturaleza de las cosas…y, por último, saber hacer excepciones cuando son justificadas" [534]. En el caso del presupuesto, esta actitud requiere una definición clara previa de las reglas de juego y un conocimiento profundo de las personas y de los procesos de la empresa, para poder acertar en las decisiones propias y en el nivel donde se toman las decisiones habituales. En cualquier caso, la delegación en un sistema descentralizado no implica la renuncia a la responsabilidad. La toma no directa de decisiones añade responsabilidad al nivel superior, que asume no solo la decisión de otra persona sino la decisión de haberla delegado.

[534] Alvira, R. Asignatura Principios de Filosofía Política.

CAPÍTULO 4. DIMENSIÓN EJECUTIVA DEL PRESUPUESTO

La dimensión ejecutiva del presupuesto se refiere a quien realmente lo pone en marcha y realiza su seguimiento en la empresa. Está enmarcada en las funciones básicas directivas destinadas a sus actividades específicas, que son la determinación de la política empresarial a corto y largo plazo y la coordinación entre las áreas[535]. Toda actuación directiva lleva consigo la puesta en ejercicio de la dimensión práctica de la racionalidad, que se apoya en la memoria de pasado, la circunspección, la capacidad intuitiva y la conjetura de futuro.

Cronológicamente, esta dimensión es la primera que aparece pero, desde el plano ontológico, es la penúltima, antes del efecto como resultado final. Una vez analizadas las anteriores dimensiones aplicadas a la realidad presupuestaria:

- el *fin-causa* como objetivo propuesto (la intención);
- la *materia* como base sobre la que actuar (el contenido);
- la *forma* como configuración interna (orden interno);

La actividad *ejecutiva* deviene en la acción propia de gobierno por parle de los responsables del presupuesto. De nada servirían las tres perspectivas anteriores sin que nadie pusiera por obra el presupuesto. Si las tres primeras son necesarias e importantes, ésta resulta imprescindible, para la puesta en práctica de esos motivos, capacidades e ideas. Solo la causa ejecutiva tiene *efecto* de modo directo. Las causas final, material y formal no producen por sí solas efecto, aunque su contribución es necesaria.

Quien gobierna −ya sea una persona o, normalmente, un equipo o incluso varios, en organizaciones descentralizadas y complejas− juega un papel crucial a la hora de implantar el presupuesto a través de objetivos, plazos y procesos. Dicha ejecución plasma la forma que se ha elegido como mejor, dentro de las posibilidades concretas de la empresa en su entorno, con el fin de conseguir los objetivos marcados, otorgando un adecuado margen de libertad a sus responsables. Esto requiere la redefinición continua de caminos alternativos en escenarios de profunda incertidumbre como el global actual. Quien está más cercano al negocio es quien detenta mayor sensibilidad e información y, de esta forma, debería asumir la responsabilidad de sus propias decisiones, dentro de su campo específico y siempre con una visión de "lo común".

La dimensión ejecutiva del presupuesto, enfocada hacia la institución y las personas, atiende a la puesta en práctica real a través de los responsables de su

[535] Gutenberg, E. (2001), pp. 56-58.

implantación y seguimiento. Se encuadra, por tanto, en el nivel más *operativo*, donde se definen y ejecutan planes de las operaciones y de las personas en los ámbitos de producción, ventas, financiación e infraestructura. Se aplica, pues, en cada centro de trabajo en el que físicamente se inserta el presupuesto, donde es necesario ajustar las diferentes opciones a la realidad concreta de lugar, tiempo y circunstancias para que realmente se obtenga lo esperado, de la forma no solo menos traumática, sino más eficaz. Para ello, y es lo que postula este estudio, se precisa la orientación corporativa, para poder encuadrar con realismo, pero con amplitud, los objetivos locales.

Aunque el presupuesto estuviera perfectamente definido en papel, es necesario implantarlo de forma vital, a través de personas concretas que no solo interpretan y aplican esas ideas sino que las asumen y hacen que otros se comprometan. Los ejecutores del presupuesto, en sus distintas fases (elaboración, seguimiento, control y redefinición), lo hacen posible en la realidad de una empresa concreta, con una determinada mentalidad e influencias, bajo unas condiciones humanas y tecnológicas que nunca se repiten. La capacidad de improvisación, de transmisión de la fuerza vital, de remover voluntades y aclarar conceptos es labor fundamental de quienes están encargados de la ejecución del presupuesto. Exige preparación y buen hacer, aptitud y actitud, dominio de los números y trato personal, ordenador y relaciones humanas.

4.1. Dirección del presupuesto y sus funciones básicas de planificación, organización y *controlling*

Dados unos *factores elementales*, como se vio en la dimensión material (trabajo humano, equipos y materiales), se acomete ahora la organización de éstos en una combinación adecuada, siguiendo también a Gutenberg[536]. Sobre los recursos y capacidades de la empresa, el presupuesto establecía unos objetivos de tipo técnico que debían estar orientados por los valores propios de la cultura empresarial, tal como se ha desarrollado en puntos anteriores. Se trata ahora de profundizar, en la línea que señala García Echevarría, en los *factores dispositivos*[537] del presupuesto, constituidos por el originario, la *dirección*[538], y sus tres instrumentos: *planificación, organización y control (*éste último se toma como *informativo* o *controlling*, concepto más amplio[539]). La función de *dirección* lleva algo o a alguien hacia un término o lugar señalado. La función de *planificación* selecciona los medios y los asigna de modo racional para conseguir los fines deseados. La de o*rganización* adapta los medios y la de c*ontrolling* suministra a los dirigentes las magnitudes que les orientan sobre la marcha de la empresa. Todas ellas se van a aplicar al presupuesto y servirán para ir entresacando criterios de orientación e indicadores de consecución de objetivos.

En el ámbito de la dirección del presupuesto, la toma de decisiones representa un tema relevante. A nivel global de la empresa, es habitual la delegación de los accionistas en el consejo de administración. Es entonces la alta dirección, colegialmente, la que detenta las decisiones al más alto nivel de la organización. Pueden apoyarse en expertos externos que aporten su dictamen, sin una responsabilidad directa sobre la gestión. Pero más importante que la organización de la estructura directiva es la personalidad de sus miembros: "si les falta la iniciativa, energía, ímpetu, fantasía y perseverancia, queda la dirección sin fuerzas y sin ideas"[540].

La dirección de presupuesto, por un lado define la política presupuestaria a nivel global de empresa y, por otro, resuelve posibles conflictos entre unidades organizativas parciales. Se caracteriza por su visión de totalidad y de futuro a largo plazo. La experiencia es valorada aunque, en el entorno actual de alta incertidumbre, es mayor el peso de la flexibilidad y la adaptación al cambio. La

---

[536] Gutenberg, E. (2001a), cap. 4.

[537] García Echevarría, S. (1994b), p. 385: Todo factor dispositivo implica: costes directos y costes de oportunidad, en cuanto a aquello que verdaderamente deja de realizarse por no modificar los instrumentos de coordinación.

[538] García Echevarría, S. (1994b), p. 384. Destacan tres actividades básicas: orientación a la institución empresarial; dirigir personas y coordinar recursos.

[539] García Echevarría, S. (1994b), p. 380.

[540] Gutenberg, E. (2001a), p. 53.

dirección define la mejor combinación de los recursos, las capacidades y su grado de utilización. Este último criterio es especialmente importante por el impacto en la productividad basado en la *rotación*, que repercute directamente en los *costes unitarios*.

Según García Echevarría existen dos concepciones en la *dirección* del presupuesto[541], según esté orientado a *funciones*, basado en la racionalidad y productividad en la asignación de recursos; o bien a *personas*, como constitutivas de la empresa, donde es preciso *organizar* a los empleados y *coordinar* a las personas del entorno. Éste último enfoque a la persona implica el cuidadoso ejercicio de la razón práctica, debido a las tensiones en las relaciones internas y externas de la empresa[542].

Pesa sobre la dirección una especial responsabilidad en cuanto a la orientación que se da al presupuesto, ya que es de alto nivel de donde procede la transmisión de principios y valores que definen a la empresa como institución, y desde donde se amplía la visión espacial y temporal del resto de las unidades. En este sentido, la actitud más o menos corporativa de la alta dirección determina el carácter institucional o local; la visión de conjunto o la particular.

El estudio y la definición previos del presupuesto finalizan en su implantación, lo cual requiere que alguien lo lleve efectivamente a cabo, lo ejecute. Se trata de una labor que puede realizarse en los dos planos que se vienen describiendo a lo largo de este trabajo:

- el meramente *técnico*, sin contexto societario, de objetivos particulares y exclusivamente cuantitativos, o bien

- el más amplio, insertado en la empresa como *institución*, a través de objetivos corporativos interrelacionados con otras personas, con visión de totalidad y de largo plazo.

En organizaciones descentralizadas, como es el caso más habitual, las personas que dirigen e implantan el presupuesto han de conocer muy bien:

1. La *idea*, el presupuesto en sí: su finalidad, alcance, métodos, objetivos a medio y corto plazo, historia y trayectoria. Es decir, todo lo que se refiere a la herramienta y su contenido en el momento actual y en el pasado, y no en general sino en concreto en esa empresa, así como, prioritariamente, lo que se pretende conseguir en el futuro.

2. Las *personas y la realidad* sobre la que actúa, y no solo la empresa sino lo que la circunda, su entorno próximo y más lejano, por el cual es afectado en un mundo cada vez más vinculado virtualmente. Sólo a partir de esa experiencia y conocimiento podrá implantar con eficacia el

[541] García Echevarría, S. (1994b), p. 380.

[542] García Echevarría, S. (1994b), p. 389.

presupuesto, no según una exigencia externa sino haciéndolo entender como parte importante -es más, imprescindible- del trabajo técnico. No es posible ser un buen responsable de proyecto u organización si no se sabe gestionar adecuadamente su presupuesto, que marca limitaciones pero también retos posibles, en conexión siempre con los recursos y plazos necesarios.

La tarea del *responsable del presupuesto*, de gran trascendencia, no ha de convertirse en un mandato frío, exigente y externo hacia quienes de él dependen, sino que tiene la misión de entusiasmar con los objetivos y el desarrollo personal que conseguirán en el esfuerzo por su logro. Solo si a las personas les gusta lo que hacen, innovarán en su actividad[543]. Sobre el desarrollo personal afirma Mohn "el trabajo no solo garantiza la supervivencia, sino que además otorga satisfacción y sentido a la vida, en especial si se dirige, más allá de la mera autoconservación, a la comunidad. El trabajo ha de ser reconocido y ha de fortalecer nuestra autoestima"[544].

Por tanto, para hacer algo bien, es preciso que a uno le guste hacer lo que hace o, al menos, intentar que le agrade, ya que, de otro modo, no lo realizará bien y, por tanto, no se desarrollará en plenitud a través de su ejecución. Es necesario, pues, introducir en la actividad presupuestaria vida, ilusión, impulso. Por el contrario, la sola idea, la imposición jerárquica, el seco procedimiento no funcionan, porque carecen de humanidad, de impulso vital, de chispa que inicia el movimiento. Y esto se aplica tanto en la fase de elaboración como en el posterior seguimiento y actualización continua. No basta con tener todo ordenado y definido, porque ese orden inerte genera más inercia. La ejecución presupuestaria que se concibe exclusivamente como cuadrícula externa encorseta a las personas de tal manera que asfixia su iniciativa y libertad de actuación y, como consecuencia, podrían ahogarse también las posibilidades de la empresa como tal, entendida como una serie de reglamentos obsoletos o vacíos de contenido que ahogan cualquier atisbo de creatividad.

Los datos y formatos, necesarios por lo demás, han de estar impregnados y orientados en todo momento por la idea de fondo, la finalidad última, los planes a medio y largo plazo, la posibilidad de desarrollo de las personas implicadas. Toda planificación puede y debe actualizarse convenientemente de modo flexible, atenta a lo nuevo proveniente de dentro y de fuera de la empresa, ya que es un instrumento de apoyo que ayuda a vivificar o, al menos, asigna recursos a los nuevos requerimientos e iniciativas. El sentido que se da aquí al movimiento es el de dinamicidad, es decir, el movimiento sin cambio esencial, lo que requiere una adaptación continua pero sin cambio brusco de orientación –cuando no sea imprescindible– en cuanto a las metas presupuestarias, ya que éstas necesitan cierta continuidad en el impulso hasta su logro. Y para que esto se haga posible, es preciso que sus responsables mantengan una línea, sin modificar lo principal e impulsen todos los esfuerzos hacia el objetivo.

---

[543] Sendagorta, E. de (2004).

[544] Mohn, R. (2005), p. 93.

Gobernar requiere querer bien a la institución y a quienes la sacan adelante. Para exigir hay que conocer a las personas a las que se gobierna y a la propia organización. El afecto es a la vez conservador y creativo; proporciona, desde la racionalidad, un empuje vital que es necesario para poner en marcha lo mejor de uno mismo, desde el sentido de pertenencia. Asimismo gobernar consiste en colocar a cada persona en el lugar adecuado para la tarea profesional y su desarrollo integral, previo estudio de la singularidad de cada una y de las necesidades de la empresa. Es preciso otorgar un tiempo razonable para que ese progreso sea efectivo y se evidencie en resultados, aunque algunos no sean susceptibles de medición directa.

El gobernante con alma grande se lleva bien hasta con sus competidores. Es importante saberse ganar no tanto la simpatía como la *confianza* y la *adhesión* interna de aquellos que permanecen bajo su responsabilidad y de todos los actores del mercado. En el presupuesto esto es especialmente importante porque, con frecuencia, se piden esfuerzos arduos, que no son exigibles tanto por la vía contractual como por convicción e implicación personales.

Se analizan a continuación las funciones características del gobierno presupuestario: planificación, organización y *controlling*.

i. *Planificación del presupuesto*. La *planificación* del presupuesto consiste en establecer un orden de prioridades, en anticipar un plan. Según García Echevarría consiste en el "diseño de estructuras productivas que van a ser utilizadas en el futuro y de las necesidades de los recursos al objeto de lograr los productos y servicios"[545]. La previsión convierte lo deseado y decidido en *posible* para la empresa. En un entorno habitual de recursos escasos, no todo puede llevarse a cabo de forma racional y, por lo tanto, las decisiones presupuestarias estratégicas que son tomadas a nivel superior han de estudiarse con realismo a partir de los recursos disponibles, siempre escasos, y de las capacidades viables, a fin de poder llevarlo efectivamente a la práctica en plazo. *Planificar* consiste en determinar los motivos y la manera concreta de combinar los materiales, equipos y trabajo con el fin de cubrir los objetivos establecidos por la dirección. "Planificar significa siempre bosquejar un orden, según el cual deben realizarse determinados sucesos, o bien, según el cual se deben orientar las personas sometidas a ese orden"[546].

Esta planificación ha de realizarse en el corto plazo pero siempre con visión a largo, es decir, salvaguardando la sostenibilidad de recursos y capacidades para el futuro. Incluye la distribución cronológica de los hitos de realización y control, de modo más detallado cuanto más próximo al centro operativo. No es tan importante el nivel de detalle como la consideración de todos los elementos relevantes, ya que la exclusión de alguno podría limitar y hasta anular el acierto del plan. Toda planificación, por último, está limitada por la parte

[545] García Echevarría, S. (1994b), p. 389.

[546] Gutenberg, E. (2001a), p. 58.

más débil a corto plazo, que es aquella que puede marcar el alcance y ritmo del desarrollo.

La función de planificación aplica la *ley de la compensación*, por la cual "ningún sector parcial de la empresa goza *a priori* de cierta preferencia, más bien, el sector global se orienta hacia el sector parcial más débil"[547]en el corto plazo, según indica Gutenberg. Así, aunque existan altas posibilidades técnicas en producción, si no existe mercado suficiente éste restringirá el volumen de producción de presupuesto; o bien, aunque existan grandes oportunidades de mercado, la tensión financiera exige una restricción en la producción y, por tanto, en las ventas.

La planificación presupuestaria comprende, según Gutenberg, los suministros de almacenes, producción, ventas, financiación, inversiones e investigación[548].

ii. *Organización del presupuesto*. La organización ejecuta lo planificado en presupuesto y ordena todos los procesos de coordinación necesarios para la asignación de recursos, como indica García Echevarría [549] . La aplicación estructural eficiente del presupuesto requiere una determinada disposición de equipos, personas y procesos que permita su implantación en el plazo previsto. Su contenido puede estar recogido en documentos como disposiciones, decretos, manuales, procedimientos, etc., o bien en acuerdos verbales. También puede manifestarse, siguiendo a Gutenberg, en costumbres o tradiciones de la organización[550]. Sólo si las especificaciones están claras se puede proceder a una ejecución conforme a lo planificado y a la asunción de la responsabilidad.

Se definen para ello las unidades organizativas con unas funciones y responsabilidades en materia de presupuesto, y se establecen las relaciones jerárquicas y colaterales. No requiere una estructura rígida y prefijada, que resultaría obsoleta a la mínima variación. Según Mirow[551], en la estructura de las empresas se valora:

1. La *adaptación a la complejidad*, más que el intento inútil por reducirla. La casualidad del entorno se combate con la casualidad de la empresa, es decir, con la misma moneda. Es preciso aprender a moverse en entornos permanentemente inestables.

2. Lo anterior exige *libertad de actuación*, en el sentido de *posibilidad de actuar ante lo imprevisible*. Es necesario un cierto grado de autonomía; "demasiada libertad desestabiliza la organización hacia dentro y destruye su

[547] Gutenberg, E. (2001a), p. 59.

[548] Gutenberg, E. (2001a), p. 58.

[549] García Echevarría, S. (1994b), p. 391.

[550] Gutenberg, E. (2001a), p. 61.

[551] Mirow, M. (2011), pp. 6-7.

identidad hacia fuera...La autonomía significa una interpretación particular del mundo"[552]. Para ello el autor propone:

> - *Descentralización* máxima en las decisiones más próximas al negocio, con flexibilidad y realismo.
>
> - *Recentralización* en una dirección estratégica fuerte y global que oriente a las unidades de negocio, a través del sistema de valores vividos dentro de cada cultura empresarial.
>
> La descentralización implica *delegación*, la cual aporta ventajas en ambas partes:
>
> - la alta dirección libera tiempo y energías de tareas que no son específicas e irrenunciables, y
>
> - las unidades organizativas delegadas crecen en libertad de actuación y responsabilidad.

Aun con todas las ventajas, su práctica real es difícil porque exige pensar en el largo plazo y en el desarrollo de los colaboradores. Según García Echevarría[553], implica una orientación a las personas y se plantea en una situación de confianza. Se trata, en definitiva, de pasar de un esquema rígido de organización basado en normas y funciones a otro basado en *personas* y valores, como muestran las figuras siguientes:

Figura 15. Organización: normas y funciones. Fuente: García Echevarría, S. (1994b), p. 392.

[552] Mirow, M. (2011), p. 7.

[553] García Echevarría, S. (1994b), p. 394.

Figura 16. Organización: división del trabajo y estructura de valores. Fuente: García Echevarría, S. (1994b), p. 392.

La organización en los términos anteriormente expuestos afecta de manera importante al presupuesto en cuanto a la gestión de la complejidad y el grado de descentralización.

La relación entre esta dimensión y la anterior es estrecha: la planificación y la organización se necesitan y complementan. Como señala Gutenberg: "sin planificación, toda actividad organizativa carece de punto de referencia razonable y, sin posibilidad de realización organizatoria, lo planificado queda como concepción"[554].

iii. *Controlling del presupuesto*. Según García Echevarría "el *controllin*g o sistema de información posibilita el cálculo económico para la reasignación y adaptación de la empresa, de sus procesos y de sus funciones"[555]. El control que se realiza a través del presupuesto consiste en la vigilancia de la actuación sobre lo planificado y lo organizado. La detección de desviaciones obliga a la dirección a ocuparse de ellas, bien canalizando su solución o incluso replanteando las hipótesis de partida o los resultados esperados, ante situaciones inesperadas e irreversibles. Pero este último instrumento de gerencia no se reduce a un simple cálculo de desviaciones, sino que también coordina en el sentido de *disponer* con cierto método los medios y esfuerzos para obtener el objetivo propuesto.

Un entorno externo inestable, además de la dinámica proveniente del interior de la empresa, hace que la labor de revisión y adaptación sea continua en el tiempo. Esta función es clave para el éxito en la consecución de los objetivos presupuestarios pues, si no existiera o se desatendiera, quedarían enseguida obsoletos los caminos previstos hacia esas metas e, incluso en algunas ocasiones, los propios objetivos. Un flexible y a la vez riguroso seguimiento presupuestario

[554] Gutenberg, E. (1961), p. 106.

[555] García Echevarría, S. (1994b), p. 399.

es, pues, necesario para la actualización permanente de recursos y capacidades de la organización, a ritmo casi *on line* gracias a las tecnologías informáticas. Es de destacar que este seguimiento progresivo resulta de mayor riqueza de significado que el mero control presupuestario; éste se limita a supervisar lo definido en su día con las realizaciones concretas; la coordinación, en cambio, supervisa y garantiza en mayor medida los resultados mediante el sistema de adaptación permanente en ejercicios sucesivos de planificación y organización parciales.

Bajo la perspectiva temporal, Rafael Alvira[556] profundiza en las funciones anteriores, aplicadas al presupuesto, teniendo en cuenta que pueden recaer en la misma o distinta persona:

> 1. La *administrativa*: se refiere al pasado. Se registran en la contabilidad los hechos económicos realizados.
>
> 2. La *distributiva*: se refiere al presente. Se distribuyen esfuerzos, tiempos y dinero.
>
> 3. La *organizativa*: referida al futuro, refleja lo que se quiere conseguir. Implica, lógicamente, mayor riesgo. Es la parte más creativa y en la que se determinan las estructuras-marco. Requiere libertad y también límites claros. Es la función que exige mayor control, ya que en ella reside el peligro de sobrepasar el presupuesto asignado.
>
> 4. La *directiva*: conecta las anteriores. Trata de la decisión en presente, referida al futuro. Se mueve al nivel de la ejecución de lo ya planeado y de lo que se controlará. El director es quien tiene la última palabra, es árbitro en conflictos que puedan surgir en el ámbito empresarial y quien define las líneas fundamentales estratégicas, que constituyen la base para el presupuesto. La última decisión es la *prudencia* del gobernante y no el *código*; para ello es preciso encontrar el *punto de equilibrio*. Es en las directrices más generales y en la resolución de conflictos donde el director dirime y aporta la visión global.

A continuación se establecen, al igual que en los puntos anteriores, algunas dimensiones específicas de las funciones de gobierno en las que destaca también la perspectiva más novedosa del presupuesto: la institucional. Sólo esa visión global que aporta la dirección hace posible la profundidad y amplitud adecuada. Entre las dimensiones de gobierno del presupuesto se han destacado las siguientes: normativa, en cuanto ordenación justa; pedagógica, como transmisora de valores; comunicativa, como *feedback* continuo; relacional, como actitud de apertura a "lo común" y psicológica, como actitud positiva interna.

[556] Alvira, R. (2011) manuscrito.

4.2. El presupuesto como ordenamiento y *compliance*

El presupuesto es un instrumento de la dirección con peso en la empresa debido, en gran parte, a su misión referente y como patrón de medida. Está presente el que caracteriza a todo este estudio: el limitado, como ley impuesta externamente o sentido más amplio, como objetivo compartido. En este segundo significado, Carlos Llano señala que el cumplimiento de la regla está condicionada a la adhesión interna a la norma y, por tanto, está referida a la persona más que a la razón técnica[557].

Si la dimensión formal del capítulo anterior consideraba el presupuesto bajo la perspectiva de guía, ahora se retoma su aspecto jurídico en cuanto a que se constituye como normativa y como adecuación (o *compliance*). Como guía, la dirección de la empresa emana las exigencias del presupuesto que los integrantes de la empresa han de ejecutar. Ahora, el presupuesto como normativa aplica dichos criterios a través de las funciones de planificación y organización y establece prioridades en los factores y recursos para llevar a término lo que en presupuesto la dirección exige. Un segundo punto, en referencia al aspecto legal que se trata aquí, es el *compliance* como medida de adecuación de la práctica a la norma establecida. En la línea de todo el estudio, la interpretación puede quedarse en un tono restrictivo, externo, o bien en su sentido profundo de desarrollo de las personas en el ámbito societario. Así pues, el presupuesto como guía corresponde a la función directiva; en cuanto ordenamiento está referida a las funciones de planificación y organización; y como *compliance* corresponde a la función de control.

i. *El presupuesto como ordenamiento*. La dimensión normativa implica también *orden*, que supone criterios de elección y de actuación; en definitiva, es forja de prioridades. Responde a cuestiones sobre cómo actuar y qué pasos es preciso dar para lograr aquello propuesto. Aunque se pueda alcanzar de muchos modos, existe una manera de conseguir la máxima eficiencia, porque la racionalidad económica ha de presidir todas las operaciones del ámbito empresarial. Desde la línea de fondo seguida por este trabajo, las prioridades vienen marcadas por la visión societaria −caracterizada por la amplitud de enfoque, el largo plazo y la interrelación con otros− así como por el desarrollo de las personas.

---

[557] Llano, C. (1990), pp. 13-14: "Una persona inteligente y prudente aceptaría las reglas indicadas por otro en la medida de la racionalidad o bondad técnica, llamémosla así, de ellas, pero la adhesión a la regla se encontrará también en función de mi consonancia personal con las reglas en juego, y esto último apunta a un dominio antropológico más que tecnológico: el desarrollo de una organización no se polarizará en el búsqueda y aplicación de sistemas operativos adecuados, sino también en el crecimiento de la inteligencia y de la prudencia de las personas para que tengan la capacidad de hacerlos propios".

El presupuesto entendido como ordenamiento planifica y organiza los factores tanto elementales como dispositivos de la empresa. Respecto a los primeros, con una visión ampliada de empresa, priorizará a las personas antes que los materiales y equipos. Este orden tiene multitud de consecuencias teóricas y prácticas, que se tratarán más adelante. La base teórica que lo fundamenta es la persona como realidad constitutiva de primer orden de la empresa y, por lo tanto, los esfuerzos han de dirigirse prioritariamente a la satisfacción de todas sus necesidades y a su desarrollo. No se refiere esto solo a los clientes sino a todas las personas que colaboran con la empresa, y así:

- los equipos han de diseñarse para quienes los utilizan;

- los sistemas han de ser entendibles por las personas que los siguen;

- los materiales han de ser fácilmente manejables para quienes los manipulan física o virtualmente.

En cuanto a los factores dispositivos, los criterios directivos han de impregnar los instrumentales (planes, organizaciones e información). A su vez, la planificación marca las pautas de la organización, en cuanto que ésta debe responder a los planes definidos previamente.

La existencia de orden en una empresa en cuanto a los criterios aplicados genera mayor previsibilidad, porque las personas saben a qué atenerse, conocen las consecuencias de las actuaciones dentro de la cultura empresarial, lo cual facilita toda la labor presupuestaria, basada en previsiones y medición de actuaciones, análisis de desviaciones y reasignación de recursos, en un flujo dinámico. Cuando se define un orden presupuestario y, en la práctica se hace cumplir, actuando en consecuencia con quienes no lo respetan, se genera una plataforma más segura porque las bases están claras, tanto en lo que se refiere a la libertad como a la responsabilidad. El orden implica que no da todo igual; que se persigue un resultado y éste se obtiene mediante la concatenación de causas y efectos, en una relación de causalidad que no es trivial ni indiferente. No significa un encorsetamiento de medidas coercitivas sin margen de maniobra sino la oferta de unas pautas claras de comportamiento, iguales para todos los iguales, en un contexto de justicia que proporciona la estabilidad mínima requerida para el compromiso y el esfuerzo de los ejecutores del presupuesto.

ii. *Compliance del presupuesto*. Esta palabra, de difícil traducción exacta, se refiere a la *adecuación o cumplimiento* de la norma establecida. No cabe duda de que un sistema razonable de control, en el cual estén previstos con claridad ciertos criterios de evaluación de las posibles desviaciones e irregularidades respecto al presupuesto como norma que debe cumplirse, no solo no es perjudicial sino que es altamente beneficioso para todo el sistema. Ciertamente, no es el temor lo que ha de mover a las personas, pero el establecimiento de ciertos límites teóricos y aplicados con equidad en las circunstancias concretas que lo requieran, facilita el cuidado de la observancia de esas pautas que, entendidas en sí mismas y no solo como factor coercitivo, ayudan a todos los niveles al trabajo en equipo.

En este contexto jurídico el *compliance*, definido por García Echevarría como el "cumplimiento de la normativa externa e interna"[558] está relacionado con "el diálogo interdisciplinar que afecta al derecho, pero de manera muy particular, a la economía, a la empresa, a la ética y a dimensiones concretas de las Ciencias Sociales"[559]. Es interesante resaltar este punto de la interrelación de ámbitos y sus respectivas responsabilidades, ya que no considera de una manera aislada e independiente la normativa legal respecto la realidad de la empresa y de las personas concretas sobre quienes incide la ley. Añade García Echevarría: "surge el debate sobre si el *compliance* debe ser ejercido de manera independiente por departamentos jurídicos o departamentos propios de *compliance*, o pudiera ser integrado en estas tres dimensiones, la técnica, la económica y la jurídica…"[560].

Se trata de un debate que se mantiene abierto y es de gran actualidad, en gran parte por las prácticas abusivas de tipo financiero que se vienen presentado en las últimas décadas, de sobra conocidas, y cuyo objeto de estudio excede el objetivo de estas páginas. Según este mismo autor "se trata de un espacio determinado por una parte, por la norma positiva externa impuesta por el legislador y, por otra parte, por el *compliance interno* o el establecido por los órganos de gobierno de esa institución que afecta, por otro lado, a la cultura de esa empresa, a las personas que con su organización están implicadas en el desarrollo de ese *compliance…que es* un *factor de producción soft*, ya que incide en los *costes de coordinación*"[561], como puede analizarse en el gráfico siguiente:

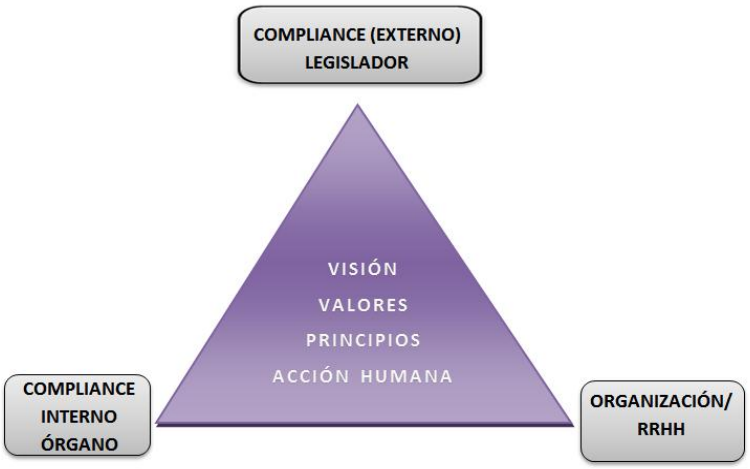


Figura 17. Espacio directo del *compliance*. Fuente: García Echevarría, S. (2011e), p. 10, figura 5.

[558] García Echevarría, S. (2011e), p. 22.

[559] García Echevarría, S. (2011e), p. 1.

[560] García Echevarría, S. (2011e), p. 8.

[561] García Echevarría, S. (2011e), p. 10.

Este espacio del *compliance* se encuentra, por lo tanto, en una "relación conforme o bien conflictiva entre la norma positiva que se le impone desde dentro y desde fuera y los sistemas de valores y normas que afectan al comportamiento de las personas y su interpretación en cuanto a la realización de las mismas para la actividad socio-económica de esa empresa"[562]. Implica, por tanto, además de la auditoria y verificación, la relación con el sistema de valores de la organización, según García Echevarría[563]. El presupuesto, visto como normativa interna, genera relaciones de *compliance* respecto a los responsables ejecutores de los objetivos. El modo de resolver los conflictos y el reconocimiento del cumplimiento es una faceta importante a la hora de plantear el presupuesto.

La justicia aplicada a este aspecto de adecuación del presupuesto hace referencia a temas como: el crecimiento equilibrado de todas las personas y áreas de la empresa, la exigencia proporcionada a las capacidades, la disponibilidad de los instrumentos adecuados a los objetivos, las condiciones dignas en los contratos, la reinversión adecuada de los excedentes, los niveles de riesgos asumibles y todo lo que, en definitiva, se relaciona con la continuidad de la empresa y el desarrollo armónico de todas las unidades organizativas y de los empleados.

Señala Spaemann a este respecto: "ciertamente, todas las relaciones comerciales e intraempresariales se basan en contratos, pero ningún sistema contractual puede ser tan completo que pueda prescindir de ciertos presupuestos tácitos"[564]. Se comprueba así que no todo puede limitarse a la norma escrita, sino que debe existir un contexto y unas relaciones que ayuden a interpretarla y a cumplirla.

Las políticas directivas que muchas veces se observan en la práctica, que responden al "todo vale" y "nunca pasa nada" son igual de dañinas que las penalizaciones exageradas, imprevistas y sin la profundidad adecuada en las causas de esos supuestos incumplimientos. La claridad de criterios no consiste en una tabla exhaustiva de sucesos y consecuencias, ordenados con criterio cuantitativo. Se trata, más bien, de gestionar un proceso de detección de desviaciones incipientes en el cual lo importante no es tanto el importe como las razones, el tipo, la continuidad y la evolución de tal forma que, con esa información, se puedan reestablecer los medios o, incluso, los objetivos si fuera el caso. Las actuaciones presupuestarias apelan de alguna manera a la conciencia de cada persona, lugar donde se sintetiza la teoría con el corazón. En este plano se interiorizan los deberes asignados, se hacen propios por los responsables antes de llevarlos a la práctica o bien se discuten hasta llegar a un acuerdo. La actuación y responsabilidad humanas se definen en el interior de cada persona; es ahí donde se decide lo conveniente. El presupuesto ha de organizar los recursos con el criterio

---

[562] García Echevarría, S. (2011e), pp. 10 y 11.

[563] García Echevarría, S. (2011e), p. 22: es "una transformación del *sistema de valores*, generando *Principios* que hagan posible una *orientación* de la actividad económico-social que reduzca los *costes de coordinación* entre las personas y las instituciones, generando la *confianza* que facilita, con muy bajos costes, "la coordinación" de los potenciales de las personas y de los recursos".

[564] Spaemann, R. (2005), p. 143.

del bien común, pero es cada persona la que decide, en su interior, su seguimiento. Por el contrario, una ejecución meramente externa de las tareas presupuestarias sin entenderlas ni quererlas propiamente, sería irracional e impropia de la persona y quedaría rebajada de la dignidad que le corresponde. El *compliance* presupuestario no busca, pues, tanto acciones coercitivas como la motivación hacia el seguimiento responsable, teniendo en cuenta no solo el impacto local de incumplimientos cuantitativos sino, en el marco de este estudio, el análisis de las implicaciones que producen en otros colegas próximos y en el entorno, según las capacidades, contribuciones y potenciales de las personas y de los recursos. Los indicadores de *compliance* han de estar, por tanto, orientados también hacia estos aspectos intangibles.

4.3. Las dimensiones pedagógica, informativa-comunicativa, relacional y psicológica del presupuesto

Se analizan a continuación otras dimensiones del gobierno presupuestario que aportan mayor profundidad y perspectiva, convirtiéndolo en una mejor herramienta de la dirección de la empresa. Las conclusiones aportan pautas para la redefinición de objetivos e indicadores del presupuesto enriquecido.

i. *Dimensión pedagógica del presupuesto*. Señala Rafael Alvira[565] que el directivo, en su función de dirigir personas, ha de actualizar la potencia de sus empleados −la pasiva como disposición y la activa en cuanto capacidad para actuar− ofreciendo el entorno, la formación y el clima adecuados para que quieran descubrir y aplicar sus capacidades al trabajo, ofreciendo más de lo exigido estrictamente por contrato, porque descubren una oportunidad de desarrollo personal. Todos poseen todas las capacidades esenciales, cada una con diferente intensidad; la labor directiva consiste en facilitar al empleado su desarrollo.

De este modo, el sentido pedagógico se aplica a toda la realidad presupuestaria: en los contenidos, en el grado de participación, en los niveles de responsabilidad, en la orientación de la dirección, en el modo de seguimiento y en la accesibilidad a la información. El presupuesto enseña no solo con su contenido teórico sino, eminentemente, a través del comportamiento de los directivos y de todos los responsables del presupuesto.

La dirección del presupuesto requiere del trato con las personas, porque donde de verdad se aprende es en el plano humano. Pero el director general no puede tratar, lógicamente, a todo el mundo, por lo que, en la pirámide de mando, ha de colocar a colaboradores que transmitan individualmente las ideas con un estilo y en un ambiente determinado. El trato personal es insustituible. La dirección burocrática, basada en procedimientos e informes escritos, no solo es ineficaz sino que aniquila el espíritu, la vida, la iniciativa. Lo escrito ayuda y es necesario, pero no es suficiente. En la relación de trabajo, en concreto empleado-directivo, ha de haber, antes del diálogo exterior, un diálogo interior sobre las ideas, que irán evolucionando según nuevas circunstancias. Se trata de una relación semejante a la relación dialógica entre profesor y alumno, donde existe reflexión, intercambio; donde se despiertan intereses comunes. Para comunicarse bien, es necesaria la relación amistosa con las personas que dependen de él y el amor al saber, a hacer las cosas bien.

Es preciso que el directivo consiga que le guste su trabajo y conseguir lo mismo para los empleados, pero de modo indirecto, nunca exigido. Sólo creando un clima de ejemplo, escucha y atractividad se despertará en ellos el interés por su propio desarrollo y el de la empresa. El directivo, con su *vida sabia*, es decir,

[565] Alvira, R. (1980).

mediante su ejemplo vital bien orientado hacia la utilización de sus potenciales al servicio de la empresa, habla sin necesidad de palabras. En la organización todo educa –o deseduca–: el clima, la estructura, el trato. Como señala Spaemann, "la forma como las personas tratan a las personas resulta del modo como las personas se dan unas a otras"[566].

En toda relación formativa en la empresa es prioritaria la *confianza* entre directivo y empleado. Cuando existe una base amplia, éste último está en condiciones de pensar que el directivo intenta hacerlo bien, que ha reflexionado sobre los reglamentos, que toma decisiones maduras aunque se trate de negativas a iniciativas o recortes presupuestarios. En este ambiente se asumen mejor las situaciones duras, cuando son necesarias.

Todo gobierno es pedagógico puesto que toda decisión de la dirección es enseñanza para quienes deciden y para quienes las reciben. El contenido y el modo de todo el proceso presupuestario, no solo en su planteamiento teórico-procedimental sino en el práctico-real emite mensajes que influyen a quienes afectan dichos procesos. Esta transmisión puede ser más o menos explícita por parte de la dirección, más o menos consciente por quienes la reciben. Puede resultar formativa o deformante, pero nunca indiferente. Cada interacción presupuestaria incide en los conocimientos y, más si cabe, en la actitud, lo cual va generando a lo largo del tiempo un tipo de mentalidad y sensibilidad a partir de lo percibido en los niveles superiores. La actuación y actitud de los directivos hace que los empleados aprecien determinados aspectos y vayan forjando prioridades en el subconsciente. De hecho, lo que se controla por la dirección es lo que el empleado valora porque se siente medido por esos parámetros y no tanto por la importancia objetiva de su contenido; y no solo por el hecho de su vinculación con la remuneración, sino por ser objeto de control. Se trata de un tipo de aprendizaje basado en la motivación que, según Rafael Alvira, no responde a la dignidad humana[567]. Sólo el aprendizaje basado en el convencimiento propio está a la altura de la persona, cuando ésta se vincula y asume con voluntad propia el presupuesto en general y los parámetros a él asignados en concreto. La empresa no es un colegio donde se dice a las personas lo que deben hacer, o cómo, o qué pensar. Se trata más bien de sacar a la luz el máximo de las capacidades de cada uno, con su estilo propio, de tal forma que las pongan voluntariamente a disposición de la empresa.

Cada vez más los responsables de las unidades organizativas gestionan recursos económicos de un modo más completo e integrado con el resto de la empresa. De esta forma, el presupuesto es transmisor de enseñanzas dentro de la cultura empresarial. Pero no hay que confundir la claridad con la transparencia total, ya que ésta no es posible ni conveniente en todos los casos porque el directivo no puede ni debe decir todo a todos; no puede mentir, aunque tampoco

---

[566] Spaemann, R. (2000), p. 177.

[567] Según Rafael Alvira existen los siguientes *tipos de aprendizaje* a través del gobierno:

- d*irecto*: aquello gusta, se quiere aprender, se entiende como enriquecimiento propio;

- *indirecto* por: *motivación* que, normalmente en el presupuesto suele estar orientada a la remuneración; y el *castigo*, que penaliza las desviaciones de tipo cuantitativo.

caer en la ingenuidad y no controlar los efectos de la difusión de unos datos que no todo el mundo entiende ni puede contextualizar.

Por último, y en relación con la dimensión pedagógica, una breve reflexión sobre el papel del presupuesto en la función del *coaching* empresarial. Es frecuente en la actualidad la figura del *coach*, ya sea interno, con o sin relación de dependencia jerárquica, o externo a la empresa. Hay quienes piensan que el verdadero *coaching* es el que realiza el jefe inmediato, como Cardona y García-Lombardía[568], cuando existen relaciones estables, por ser el que mejor debiera conocer al empleado y el que mejor puede guiar y ayudar a mejorar en hábitos personales y profesionales. Aunque no se trate de sesiones formales, el jefe, a través del trato diario en el trabajo, con su ejemplo y orientaciones, forma -es decir, *da forma*- a todos los de su equipo, compartiendo la visión global que él disfruta y desarrollando de modo integral sus capacidades. Aunque la experiencia siempre es propia, es decir, no se puede dar ni prestar, sí se puede aplicar la experiencia de otro en la propia vida. En una cultura empresarial basada en las personas, el *coach* puede utilizar el presupuesto para transmitir el sistema de valores con todo el contenido institucional que esta herramienta encierra, y que pretende exponer este estudio.

ii. *Dimensión informativa-comunicativa del presupuesto*. En estrecha relación con la pedagógica se trata ahora la dimensión informativa y comunicativa del presupuesto. La comunicación en el presupuesto es vital desde múltiples puntos de vista y en todas sus fases: quien lo emite ha de informar a los responsables de sacarlo adelante; a su vez, ha de fijar esos objetivos en consonancia con la realidad empresarial y el entorno, para lo cual resulta imprescindible una acertada toma de datos. No solo el inicio y el final del proceso presupuestario están presididos por la comunicación sino todas las fases de seguimiento, en las cuales la interacción es fundamental para la actualización de los datos reales y las estimaciones finales del ejercicio. Sin una comunicación continua y fluida no es posible realizar con eficacia la gestión de la empresa a través del presupuesto. En este punto no solo se requieren las técnicas informáticas oportunas sino, y principalmente, la voluntad de las personas por interaccionar, compartir conocimientos y experiencias. En realidad, la gestión presupuestaria se basa, en buena medida, en una correcta gestión de la comunicación. Para lo cual es necesario, por una parte, cierta homogeneidad cultural y, por otra, un lenguaje común. Ambos se dan en empresas con visión institucional, en las cuales la persona ocupa un lugar prioritario.

Se trata de una comunicación cuyo contenido no consiste principalmente en datos numéricos sino en la transmisión de información y de la mejor opinión sobre el avance futuro de los negocios basada en la experiencia, en lo percibido en el ambiente, en las conversaciones con colegas, clientes y competidores. Esa información elaborada posee un componente importante de realidad, intuición y

[568] Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005), p. 134: el directivo como *coach* requiere las siguientes "tareas: - recoger información sobre el asesorado a través de algún método de evaluación; -ayudarle a elaborar un plan de mejora; - acompañarle en el proceso de desarrollo".

versatilidad, fruto de relaciones capilares extensas, diversas y estables. Así, el sentimiento forjado y el estudio serio de datos forman la mejor opinión del responsable presupuestario en cuanto al cumplimiento de objetivos. Pero esto no es posible desde un despacho aislado, aunque se cuenten con altas prestaciones informáticas y sofisticados modelos econométricos. El tanteo y el intercambio para el contraste de opiniones juegan un papel cada vez más importante en la empresa y, en concreto, en el presupuesto.

La alta dirección es la encargada de informar sobre el presupuesto a sus responsables. En la línea de este estudio, no interesa tanto el detalle del contenido como la reflexión sobre la importancia de una correcta transmisión, ya que solo de esta forma se asegura un buen inicio del proceso y, en consecuencia, la posibilidad de alcanzar mejor el fin.

Previo a la fijación del punto de partida del presupuesto total de empresa junto con las asignaciones de los objetivos presupuestarios a los responsables de las unidades organizativas, existe un largo proceso de elaboración que incluye estudio, toma de datos, definición de hipótesis, resolución de problemas, negociaciones y demás pasos intermedios. Si en todos estos pasos ha habido *diálogo* y *participación,* el resultado final tendrá mayores posibilidades de ser acertado, aceptado y entendido. La información oficial del presupuesto asignado a las áreas por parte de la dirección no es −no debería ser− un acto aislado de carácter jerárquico y unilateral, por su alto riesgo de no ser entendido, asimilado ni aceptado de fondo.

Por otra parte, Thayer[569] señala la necesidad de encontrar la *situación comunicativa óptima* para el propósito de cada emisor. Esto significa la elección del mejor momento, canal, articulación del mensaje, modo, etc. para lograr una verdadera transmisión. La información acerca de los objetivos anuales presupuestarios requiere las mejores circunstancias para que el acto comunicativo contenga toda la carga de significado que requiere. No se trata de solemnizar ni de asustar; sí de crear un ambiente que ayude a la penetración profunda del mensaje en todas sus perspectivas tangibles e intangibles. La información sobre los fines globales de la empresa y los objetivos parciales asignados, recursos propios y ajenos, equipos y personas, ha de llegar no solo a la cabeza sino a la voluntad del receptor, de tal manera que lo entienda con claridad; lo asuma con fuerza; lo quiera con convicción y esté dispuesto, ya desde ese momento, a integrarlo entre sus objetivos personales y no cejar en las dificultades que, sin duda, aparecerán.

Aunque la comunicación es continua, el momento de información del presupuesto oficial asignado antes del inicio del ejercicio posee una especial trascendencia. Si el director es capaz de transmitir dentro del marco societario toda la importancia que para la empresa en su totalidad y para cada miembro posee el cumplimiento de esos objetivos, así como las consecuencias en el desarrollo de las personas que forman su equipo, se acometerá desde el primer momento con energía e iniciativa, una vez entendido el trasfondo, aunque, en algún aspecto, parezca difícil de conseguir. Si esa información es de calidad, tanto en la forma como en el contenido, su receptor se ocupará, desde el primer

[569] Thayer, L. (1975).

momento, en pensar cómo realizarlo y no en las razones que hacen imposible su cumplimiento. Ha de estar persuadido, para ello, de la importancia de su trabajo, de su contribución a las metas globales de la empresa, de la necesidad de iniciativa y de la comunicación continua con sus jefes y todos los *stakeholders* que interactúan con él. En este sentido, Mohn señala que "la satisfacción por una vida plena no se basa solo en la conciencia de haber salido adelante y de haber obtenido riqueza y reconocimiento, sino que surge del sentimiento de haber aportado algo a otras personas"[570]. No se trata de solemnizar la transmisión de los objetivos presupuestarios por parte de la dirección, pero sí de repensar y otorgarle el marco y los medios adecuados.

Martín Algarra sostiene que "la *comunicación* es un peculiar modo de compartir. La peculiaridad consiste en que se trata de un compartir sin pérdida"[571]. Y, se podría añadir, que es ganancia, porque comunicar implica:

- Pensar y matizar lo que se va a decir o preguntar, y el cómo.
- Reflexionar sobre la información recibida para aportar *feedback*.
- Apertura a otros pareceres, mentalidades y situaciones.

El mismo autor señala *cinco características* esenciales de la comunicación, en la línea de este estudio: humana, social, referencial, compleja y presente[572], que se aplican aquí al objeto de estudio: el presupuesto.

1. La comunicación del presupuesto es siempre *humana* porque solo entre personas cobran significado los símbolos. Además, para que se capte en plenitud, se encuentra ligado siempre con la realidad humana donde se inserta el mensaje.

2. La comunicación del presupuesto es s*ocial* en cuanto diálogo entre quien lo elabora y entrega, y quien lo recibe y ejecuta. En este sentido nunca es una actividad particular, aislado del resto. Existe un intercambio continuo en el transcurso de todo el proceso.

3. Se trata de una comunicación *referencial* porque se interpreta en un determinado contexto cultural, solo así se entiende de modo pleno.

4. La comunicación es *compleja* en cuanto que suscita múltiples interrelaciones entre todos los actores, cuyo *feedback* alimenta la respuesta siguiente en una conversación continua, un mes tras otro, a lo largo del ejercicio

[570] Mohn, R. (2005), p. 93.

[571] Martín Algarra, M. (2006), p. 59.

[572] Martín Algarra, M. (2006), pp. 59 y ss.

presupuestario, y año tras año. Mirow[573] afirma que no pretende eliminarla sino reducirla para poder gestionarla adecuadamente.

5. La comunicación se efectúa en un *presente* en el que confluyen dos *ahoras*, no necesariamente en el tiempo. El presupuesto, con el apoyo histórico del pasado y la mirada puesta permanentemente en el futuro, pertenece al presente y es en ese tiempo actual cuando el responsable ha de dar cuenta y realizar proyecciones.

Las empresas alemanas tienen una larga experiencia en la participación de sus empleados, a través de la cogestión durante décadas, como ya se comentó en apartados anteriores[574].

La comunicación en materia presupuestaria puede mantenerse, además del nivel jerárquico superior, con otras personas del mismo nivel organizativo. Esta última proporciona gran ayuda por el hecho de compartir situaciones semejantes de distintas personas y circunstancias. Se extiende esta comunicación a todos los *stakeholders*, ya que sólo en diálogo con ellos son posibles unas relaciones laborales fluidas en las que los intercambios de información y anímicos favorezcan el acierto en sus necesidades y, en consecuencia, en los resultados.

En una época de verdaderos avances en la tecnología de la comunicación, principalmente en Internet, destaca la prioridad de los contenidos y la adaptación a los destinatarios frente a la técnica de los instrumentos que nunca deben ocupar el lugar central ni condicionar excesivamente la comunicación en el ámbito presupuestario. Como resumen de este punto se resalta el presupuesto como herramienta para:

- *Informar*, desde instancias superiores, sobre los objetivos.

- *Comunicar*, hacia arriba, pareceres y necesidades y obtener feedback por parte de la dirección.

- *Compartir* al mismo nivel ideales, incidencias, experiencias y dificultades.

Se trata de una *conversación* en un contexto en el cual cada uno ha de entender la función y estatus del otro para que resulte eficaz la comunicación.

---

[573] Mirow, M. (2011), p. 7: "El arte de la dirección de las empresas consiste en encontrar siempre el equilibrio más adecuado en un mundo caracterizado permanentemente por el cambio entre libertad y obligatoriedad, entre caos y orden, entre dejar crear y dirigir, entre autonomía y dirección".

[574] Véase I.1.2.

iii. Dimensión relacional del presupuesto. La dimensión relacional añade a la anterior, la comunicativa, la necesidad de colaborar con otros para el propio desarrollo. No es solo el presupuesto una oportunidad para establecer vinculaciones sino que, con una relación de tipo *humano* se puede lograr, simultáneamente, el desarrollo de las capacidades de quienes lo llevan a cabo. La persona aislada no es capaz de sacar lo mejor de sí misma ni de conseguirlo en otros. Cada uno necesita la relación con sus iguales para obtener su mejor versión, la que está aún en potencia. En este sentido, son muchas las posibilidades que ofrece todo el proceso presupuestario entendido como una relación humana en la que la persona se sitúa en lugar prioritario y se valora más lo intangible.

La relación entre personas en el ámbito del presupuesto ha de ser sana para que den lo mejor aunque podría, no obstante, darse un tipo de vínculo menos noble, que implicara mera utilización. La persona abierta a compartir se complementa con los demás. Esta relación ofrece un cúmulo rico en posibilidades de alianzas, formación, sustitución, *outsourcing* y otras tipologías de intercambios y colaboraciones internas y externas a la empresa. Son todas ellas modos de formar equipos en los cuales no solo se refuerza el aspecto técnico de complemento de conocimientos y reducción de *gaps*, sino que se fortalece una red capilar interactiva, con toda la riqueza que lleva consigo desde el enfoque individual e institucional.

Los objetivos difícilmente se consiguen de modo aislado, sino con el esfuerzo de otros –de todos– cuando las metas están definidas de modo entrelazado y se trabaja en equipo. Cada objetivo parcial es enriquecido con dichas interrelaciones, con una visión más amplia, de tal manera que el propio *estatus* y función quedan enmarcados en el conjunto. La clave es valorar y enriquecerse con las aportaciones de cada persona y unidad organizativa en relación a las metas globales del presupuesto. Es entonces especialmente relevante el ensamblaje de cada pieza para obtener un todo armónico, en el que cada parte adquiera su sentido más pleno en combinación con el resto. Cada movimiento, cada decisión, está en función no sólo del resultado parcial inmediato sino de la respuesta de otros y, en definitiva, del comportamiento del conjunto.

En este punto también es crucial la confianza, que es anterior a la formalización de una relación empresarial. Afirma Spaemann que "la confianza de la que vive una empresa, puesto que es una confianza personal, tiene que tener siempre una cierta sobreabundancia sobre el interés empresarial, justo si quiere ser comercialmente ventajosa"[575].

Para Utz el *bien común* es el objetivo y la razón de ser de la economía[576]. El hecho de compartir algo *común* es la única vía de actuación eficaz y humana en las relaciones presupuestarias y, en general, en toda relación económica porque enriquece a cada uno con la parte ajena; lubrifica las relaciones entre las partes;

---

[575] Spaemann, R. (2005), pp. 142-143.

[576] Utz, A. (1998), p. 26: Define los objetivos de la economía como "satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el *bien común*".

consigue ahorros y sinergias en la consecución conjunta de objetivos y afianza la unidad de la organización.

El *ser relacional* de la persona, entendido como apertura a otros, posee un sentido antropológico profundo y está aún por descubrir en la mayoría de las empresas. Se trata de un tipo de relación no externa, funcional, estándar, impuesta, ni de mera conveniencia, sino que tiene su origen en un compartir cualitativo con otros, en el reconocimiento y ayuda para la consecución de objetivos comunes, en el apoyo para la obtención de beneficios conjuntos, en descubrir y admirar las cualidades ajenas, en la aceptación de nuevos enfoques y modos de aprendizaje a través de los otros. No solo complementa sino que esta relación enriquecedora puede aportar sentido a lo propio y también descubrir aspectos ignorados.

Se trata de una visión interpersonal, análoga a la interdisciplinar. Aflora una concepción del otro desde la propia personalidad, que no compite sino que coopera; no resta sino que suma; no está cerrada sino abierta a otros enfoques; no es pasiva sino activa; enfatiza en la búsqueda de soluciones y no en la queja; concentra fuerzas propias y ajenas bien concatenadas de modo sinérgico. Se precisa una reflexión profunda en el seno de la empresa acerca del vínculo con los demás, para entenderlo como camino obligado no solo para los objetivos conjuntos sino, en primer lugar, para los propios. El hallazgo de "lo común" se presenta de verdadera utilidad en el siglo XXI y en adelante. Por su parte, García Echevarría afirma: "sólo cuando hay una base compartida, éste es el intangible por excelencia, pueden configurarse sistemas de dirección que lleven al éxito a las empresas y a las personas"[577]. Por último, para Rafael Alvira "lo que es común en sentido propio es ontológicamente anterior a los individuos que participan de él….Lo común no es una síntesis. Lo común es un símbolo real, una unidad previa, en la cual están unidos los individuos"[578].

En preciso, por todo ello, a partir de las relaciones voluntarias –de amistad– y laborales –de necesidad–, encontrar formas de intercambio que enriquezcan mutuamente a las personas y alcancen, de modo simultáneo, las metas señaladas.

iv. *Dimensión psicológica del presupuesto*. Poco se ha escrito sobre la *psicología* del presupuesto, entendida como la posición mental y anímica con la que las personas se enfrentan a él. Para muchos es un tema molesto, a minimizar entre sus ocupaciones, porque poco añade a su labor técnica o, incluso, la entorpecer. La raíz del posible rechazo es variada, pero en el fondo, se capta como una realidad impuesta, no deseada, no entendida, por la que uno es controlado y exigido.

Se estudian en este apartado las variadas percepciones que los distintos usuarios tienen del presupuesto y se propone una serie de actitudes recomendadas

[577] García Echevarría, S. (2007c), introducción.

[578] Alvira, R. (2011), p. 37.

para afrontarlo de una manera eficaz en el contexto societario que este estudio lleva a cabo.

Percepción negativa del presupuesto. Se describe en este punto el grado de acogida y utilización general del presupuesto en las empresas, basado en la experiencia y recogida, asimismo, en manuales y artículos. Los puntos débiles ayudarán a las propuestas de mejora, con una mentalidad más abierta y profunda.

La percepción positiva, que debería regir en una herramienta imprescindible para la dirección de la empresa desde hace varias décadas, ha sido mermada en muchos casos por una mala experiencia generalizada que ha omitido los enfoques humano y societario que, como se viene argumentando, le confieren su pleno significado. El presupuesto se ha considerado como "una forma rígida, anticuada y burocrática de control de gestión…cuando se hace se toman decisiones férreas muy por adelantado sobre los límites de gasto de diferentes cuentas"[579].

Algunos han planteado, incluso, la posibilidad de sustituir el presupuesto por el BSC[580]. Dicha propuesta parece un tanto exagerada; lo que se pretende resaltar con ella es la incomodidad que provoca en ciertos sectores un presupuesto rígido y estrictamente cuantitativo. Pero la opción que se propone no es eliminarlo sino, más bien, proporcionarle una visión más completa en la que se inserte la versatilidad, el humanismo y la visión de largo plazo, explicitando la dimensión societaria, menos conocida, objeto de este estudio.

Muchos, en la práctica, lo perciben como una realidad ajena, estática, exclusivamente numérica, obligatoria y con escaso marco conceptual o temporal. Estos rasgos responden a una idea interiorizada por muchos gestores que así lo viven. Una percepción habitual del presupuesto es la de ser un conjunto de objetivos inconexos impuestos por instancias superiores jerárquicas, cuyo contenido es difícil de entender por los que no han participado en su elaboración y con el que se ven afectados en su remuneración variable, amenazados por incumplimiento, evaluados con escaso margen de maniobra y distante de sus metas operativas de negocio. En definitiva: una distracción inútil sin eficacia para la organización. Se trata de un sentimiento nacido de la experiencia, demasiado extendido: el presupuesto aparece para sus propios responsables como una *caja negra*, rutina copiada año tras año, obligación adicional que no añade valor. Su carácter en la práctica, eminentemente cuantitativo, le dota de una rigidez que ha dañado su imagen como estrictamente financiera-contable. Si ningún

[579] Olve, N.; Roy J. y Wetter, M. (2000), p. 193.

[580] Kaplan, R. y Norton, D. (2006), p. 326: "Los detractores del presupuesto tradicional argumentan que no puede ser corregido y que debe ser abolido. Sin duda, el proceso de definición del presupuesto de la mayoría de las organizaciones es lento, engorroso y caro, y obstaculiza una gestión efectiva en tiempos de cambio acelerado. Pero, cuando una organización adopta el *BSC*, surge la oportunidad de convertir al proceso de definición del presupuesto en un medio útil para la asignación estratégica de los recursos. El *BSC* permite transformar este tortuoso proceso tan profundamente arraigado, en uno que contribuya tanto a los resultados estratégicos como al mejor rendimiento operativo".

reduccionismo hace honor a la verdad, éste tampoco, aunque, desafortunadamente, goce de un elevado arraigo en el ámbito empresarial.

Se analizan a continuación las razones del *concepto negativo* que podrían haber causado un rechazo generalizado del presupuesto, ya que esta cuestión puede arrojar cierta luz a la propuesta de nuevas perspectivas y dimensiones.

- *En el nivel de alta dirección:*

1. A veces el presupuesto se *delega excesivamente* en el *controller* y no es entendido ni analizado en profundidad por la alta dirección. Este tema, al igual que otros que afectan a toda la empresa, como pueden ser la calidad, recursos humanos, etc., ha de ser liderado por la cúpula directiva junto con la dirección presupuestaria.

2. En ocasiones no se dedica el *tiempo* y el *esfuerzo* suficientes para pensar de una manera efectiva en el presupuesto, tanto en su conjunto como en el detalle, y se simplifica a una copia de años anteriores torpemente adaptada al ejercicio actual, modificado con las tendencias que se intuyen para el futuro. Se trata, en la mayoría de los casos, de un sistema rígido en el que no son bien recibidas las nuevas ideas, y en el que lo estándar y la costumbre son criterio imperante.

3. Son eminentemente *cuantitativos*, sin explicación de dónde ni quién genera valor o infrautilización, y sin detectar la contribución de cada parte al conjunto. Los números, fríos y exigentes, son causa de malestar y predisponen negativamente, incluso antes de comenzar el ejercicio presupuestario.

4. La dificultad de *combinar* la tradición de las exigencias de accionistas con otras cada vez más imperantes por parte de clientes y *stakeholders.* La incertidumbre, cada vez mayor, dificulta la elaboración de unos presupuestos estables y creíbles a la vez que ambiciosos, que respondan a un entorno en continuo cambio.

5. El rol que con frecuencia ejerce el presupuesto de mera *gestión administrativa* de recursos ya dados, carente de verdadera orientación estratégica y sin apenas margen de maniobra en las decisiones y en su ejecución.

6. El presupuesto centrado en las realidades *numéricas*, no tiene como fin a las personas y, por tanto, no es capaz de transmitir una visión humanista de

la que carece y que implicaría su desarrollo y el de las relaciones institucionales.

7. Suele presentarse como la *suma aritmética* de las unidades organizativas, sin tener en cuenta las sinergias que surgen de la integración de objetivos, personas y equipos de trabajo, con metas compartidas. Es difícil encontrar la plenitud del presupuesto sin un sentido corporativo.

- *En niveles inferiores*:

8. El *enfoque parcializado* hace que no se tenga visión de conjunto y, por tanto, se haga difícil –o imposible– captar el proyecto de empresa globalmente concebido, en el caso de que exista. Y se carece, por tanto, de la valoración de la contribución al proyecto de empresa.

9. Esta excesiva departamentalización genera actitudes de *competitividad* entre unidades organizativas por los mismos recursos, que siempre son escasos. La falta de coordinación podría arruinar proyectos interdepartamentales en los que se comparten factores. Estas fricciones generan actitudes negativas entre los responsables que impiden la necesaria estrecha cooperación.

10. Se ve como algo *lejano* al trabajo "real" diario, útil y productivo. Se percibe como pérdida de tiempo y trastorno del propio ritmo laboral. Se considera algo externo que interrumpe la tarea productiva y como exigencia formal-burocrática. Algo por lo que se es perseguido hasta que al final se entregan los datos a un "tercero" –*controller*– siempre de modo urgente a quien no se considera un experto técnico del negocio.

11. *A posteriori*, puede generar actitudes negativas si no son asignados los recursos –materiales o humanos– que el responsable considera *mínimos* o absolutamente necesarios para mantener o emprender sus proyectos. La sensación de incomprensión y frustración, ya desde el inicio, puede llegar a influir en la desmoralización y falta de rendimiento en el proceso presupuestario y en su trabajo diario.

12. Se ve como amenaza la tendencia a vincular el resultado presupuestario con la *remuneración variable* ya que una gran parte se entiende desconectado del esfuerzo y de la experiencia y que, en definitiva, depende del azar y de factores externos no controlables. La sustitución de la causalidad por la casualidad puede generar más distanciamiento que compromiso con la empresa.

13. Se considera un *encorsetamiento* que reduce libertad en la ejecución de los proyectos. La asignación de recursos a organizaciones y proyectos parece en ocasiones arbitraria y más dependiente del grado de vinculación y afinidad de los responsables con la alta dirección que de razones técnicas objetivas.

14. El seguimiento periódico del presupuesto es un *desgaste* de fuerzas que resta tiempo a la actividad productiva, y sobre el que se cree que no se tiene capacidad de respuesta o influencia real para redirigir los resultados. El mero control formal no puede ser utilizado por el responsable directo para la toma de decisiones.

- *Con carácter general*:

15. Los informes presupuestarios son con frecuencia *tediosos e ilegibles*; la presentación externa no ayuda a su comprensión. Ante ellos se genera cierta aversión ya desde la primera impresión, y eso colabora a la superficialidad en su interpretación.

16. El presupuesto se considera algo *inerte*, que se define en un momento dado, quizás se revisa trimestralmente y vuelve a guardarse, después de una torpe y precipitada toma de datos o revisión.

17. La traducción en datos numéricos, que homogeneiza todas las realidades presupuestarias, marca una línea de igualdad o proporcionalidad que *aleja* a veces de los sucesos reales[581] y de cómo se ha llegado a ese resultado. Es importante el modo en que se han generado los datos, quiénes y en qué medida han contribuido a la cifra final, también respecto de su potencial, y no solo el *output* final agregado.

18. Las actitudes de *apoyo* y cercanía transmitidas por los responsables hacia quienes han de sacar el presupuesto adelante son vitales para dar un sentido pleno y positivo ante los compromisos presupuestarios. En la mayoría de los casos no existen o no se perciben suficientemente.

19. Es un error importante –y bastante habitual– *separar* la gestión técnica de la económica de los proyectos, lo cual lleva a una distorsión dañina en la asignación de recursos. El presupuesto ha de estar presente desde el inicio y antes, ya en el estudio de viabilidad. No puede gestionarse bien un trabajo o área sin la parte económica resuelta –o al menos conocida y estudiada–, ya que no se trataría verdaderamente de una adecuada gestión.

[581] Quesada, S. (2010).

Su disociación ha generado una devaluación en la importancia de la herramienta presupuestaria porque, al ser despojada de sentido, queda como algo ficticio y sin fundamento. Por otra parte, la ausencia de control puede llevar a la ruina del proyecto y, desde luego, aleja el resultado del pleno rendimiento y también de quienes intervienen en él.

Muchas de las percepciones negativas explicitadas en este punto, que se analizan en este estudio, no se deben a limitaciones del propio presupuesto sino al concepto y, por consiguiente, al *uso restrictivo* que se ha hecho de él a lo largo de décadas, pero que no son constituyentes *esenciales*. Lo que se pretende es concebir un instrumento conocido y universalmente utilizado, como es el presupuesto, de una manera más global, que actúe impregnado por el sistema de valores y el sentido institucional, sin dejar su estatus propio de herramienta de la dirección.

Actitud propuesta ante el presupuesto. Es necesaria, por tanto, una adecuada actitud mental hacia él, minimizando su aversión y descubriendo su aportación como apoyo a la gestión de recursos. La *actitud mental* con que las personas se enfrentan al presupuesto condiciona enormemente su grado de comprensión y compromiso y, en definitiva, su utilización como herramienta. Puede extraer potenciales o bien desaprovechar recursos, dependiendo si se utiliza como guía o como carga inútil y agobiante. Dado su poder de condicionar *a priori*, es preciso preparar y controlar la actitud hacia él con el fin de que, desde el principio, sea bien acogido y aprovechado.

Se describe a continuación un posicionamiento interior, mental y actitudinal que puede ayudar a afrontar el presupuesto como medio de desarrollo de las personas en todas sus fases: definición, ejecución, seguimiento y cierre. Las actitudes que se proponen frente al presupuesto son las siguientes:

1. *Positiva.* El presupuesto es un instrumento que, entendido en toda su amplitud y profundidad, constituye una oportunidad clave para interaccionar con el responsable superior, conocer las metas globales de la empresa, plantearse modos e *items* de seguimiento, recabar y asignar recursos en relación a los objetivos, reflexionar sobre las personas, procesos y equipos y replantear las líneas de cada unidad organizativa. Aunque se obligue desde la dirección, es preciso entenderlo y planteárselo como una actividad libre que añade valor no solo a la dirección sino también a quienes lo ejecutan.

2. *Potenciadora*. El presupuesto persigue el desarrollo de las personas en el trabajo como vía principal de productividad. La propuesta de metas claras y posibles por parte de la dirección, junto con un margen de maniobra necesario para su logro, constituye una ocasión de motivación interna que es capaz de sacar lo mejor de las personas. La vía del

incremento de los resultados se muestra así más eficaz (numerador) que la de reducción de recursos (denominador)[582].

3. *Humanista*. El presupuesto, entendido desde un ámbito económico amplio, huye de la tradicional visión economicista, que concede a los factores económicos primacía sobre los de cualquier otra índole y, por tanto, reduce su alcance a lo materialista-contable. El enfoque humanista lo afronta desde el desarrollo integral de la persona dentro del contexto institucional de la empresa.

4. *Largoplacista.* El presupuesto apunta a una visión que trasciende el corto plazo, aunque su medida natural sea, por definición, el año. El corto plazo exige el enfoque de mayor alcance, donde se encaja y se entiende. El presente, con su carga de pasado y futuro, no hay que confundirlo ni reducirlo al instante[583].

5. *Riesgo controlado*. La actitud frente al presupuesto ha de animar a la innovación, sin que implique riesgo excesivo. Se trata de fomentar una actitud valiente, que se imponga retos, que huya del conformismo y desarrolle formas nuevas de trabajo en equipo con los diversos *grupos de interés*. Es deseable el estudio y conocimiento de los riesgos asociados a las acciones que encierran mayor incertidumbre, pero sin dejar que el temor a contingencias anule las iniciativas. Constituye una regla económica básica que sin riesgo no hay beneficio, pero ambos han de estar medidos y en justa proporción entre sí y en el marco societario global.

6. *Autoestima*. El presupuesto requiere una actitud que impulse a la aceptación de retos personales, que tienda a superar obstáculos de quien sabe lo que pretende conseguir y estudia los medios, sin dejarse llevar por falsos complejos, ya sean de superioridad o de inferioridad.

El presupuesto, como se ha visto en este punto bajo su dimensión ejecutiva, unifica criterios, aclara metas, define prioridades, solicita esfuerzos, asigna recursos, distribuye tiempos, premia resultados. Obliga, en definitiva, a pensar, a prever, a analizar, a informar. Es norma y educa; comunica y relaciona personas. Y requiere, para todo ello, una actitud psicológica positiva y abierta que responda a su verdadera naturaleza societaria.

---

[582] García Echevarría, S. (2009 a), figura 12.

[583] Alvira, R. (2010a), p. 14: "El instante no puede ser entendido como verdadero presente".

CAPÍTULO 5. DIMENSIÓN HOLÍSTICA DEL PRESUPUESTO

Esta última dimensión se refiere a la consideración del presupuesto como un todo distinto de la suma de las partes. Para Mallo y Merlo, "el principio holístico… se encuentra al servicio de la comprensión global del sistema empresarial"[584]. La integración del presupuesto que se propone este estudio no es sólo de las partes que lo componen, sino también de los enfoques y niveles, de perspectivas y dimensiones. El conjunto de todo ello ofrece una más amplia y densa visión de toda la realidad presupuestaria, con su gran potencialidad. Este efecto, denominado *holismo*[585], tiene su razón de ser en las interacciones que surgen de las relaciones de cada parte o enfoque con el resto, en la concepción dinámica y relacional de un todo. Al presupuesto considerado como realidad única se le atribuyen propiedades específicas y, asimismo, las partes integrantes se interpretan de un modo diverso y más completo en su relación al conjunto. Si el holismo se observa en muchas realidades compuestas, ocurre de una manera especial en las humanas, donde cada relación es única dado el componente de libertad que la persona ejercita en cada acto. Si se tiene en cuenta que las relaciones son múltiples, este efecto crece en progresión geométrica.

[584] Mallo, C. y Merlo, J. (1996), p. 4, añaden: "tiene dos partes: el principio de coordinación y el principio de integración". Por el primero, ninguna parte de la organización puede planificarse eficazmente de modo independiente de las demás unidades del mismo nivel. Por el segundo, la planificación realizada independientemente en cualquier nivel de un sistema no puede ser tan efectiva como la realizada de modo interdependiente en todos los niveles.

[585] El principio general del holismo fue resumido concisamente por Aristóteles en su *Metafísica*: "El todo es mayor que la suma de sus partes".

5.1. Visión total y parcial del presupuesto

El presupuesto, como cualquier realidad compleja, es *poliédrico*, en el sentido de que presenta multitud de caras, todas diferentes. Cada una de ellas muestra una parte de la totalidad y es igual de verdadera que el resto; cada una añade matices nuevos que completan la visión de conjunto. Cada una se comprende plenamente en relación a las otras y a todas, consideradas simultáneamente como totalidad. Ninguna parte agota la descripción general y completa, lo que implica que un presupuesto parcial –de un departamento o de un año aislado– no se entiende correctamente si no es en relación al conjunto –de la empresa, de su historia y de la tendencia futura.

El presupuesto como tal es una única realidad, aunque compuesta, de tal manera que no se puede comprender en plenitud lo parcial sin la noción del total. No cabe duda que son necesarios los desgloses por distintos criterios (unidad organizativa, sector, cliente, proyecto, naturaleza contable) pero el detalle sin la visión global haría inasequible el mensaje del presupuesto como unidad de significado.

Por otra parte, no se entendería el presupuesto si solo se diera en su versión global, es decir, si no se pudiera descender gradualmente hasta niveles de detalle inferiores, ya que en el desglose es donde se concretan objetivos, acciones, responsables, tiempos e indicadores. Se desciende al cómo, al cuándo y a quiénes, y no solo a un qué totalizado que aparece como impenetrable. El análisis de cada nivel de responsabilidad se completa con las relaciones colaterales, que aportan la repercusión de sus acciones en otras áreas y viceversa, aunque no siempre se definan estos efectos de forma expresa. La homogeneidad de criterios facilita la integración de la información y la visión complementaria e interrelacionada de cada uno de los componentes, a la vez que mantiene su autonomía.

Solo con esta visión pormenorizada hacia abajo y relacionada horizontalmente se puede obtener un conocimiento adecuado de la empresa en su conjunto y de cada uno de sus integrantes. La visión de totalidad aporta el sentido final de la organización como tal y de la contribución de cada parte. Las modernas técnicas de tratamiento de la información reducirían su utilidad si impidieran captar el significado de lo que la empresa es, y a entender cada parte dentro del conjunto. El presupuesto es un *todo articulado* cuyo sentido le viene por su finalidad. Corresponde principalmente a la alta dirección aportar la visión central, ya que detenta el conocimiento global, precisamente por su posición de máximo nivel. Sólo desde ahí puede compartir al nivel que precise cada tema y momento el sentido completo o el compartido. Pero sólo si existe un fin común, que unifica esfuerzos y proyectos, se puede hablar de totalidad. Las divisiones por unidades y áreas específicas cobran significado solo a partir de un sentido compartido de "lo común", ya comentado en páginas anteriores[586].

[586] Acerca de 'lo común' se ha tratado en el punto II.4.3., al hablar de la dimensión relacional.

La visión de totalidad del presupuesto:

- se inicia *desde dentro*, esto es, de lo que *es*. Requiere entenderlo en profundidad y desde la globalidad, y

- se proyecta *hacia fuera* a través de la finalidad. Es preciso transmitir las metas propuestas, desde el sentido unitario, a todos los miembros de la organización, para que cada uno conozca su específica contribución al conjunto y a cada uno de los *stakeholders* con los que se comparten metas.

El presupuesto, considerado en su faceta de totalidad, es un conjunto vivo en el sentido de un todo *dinámico*, con movimiento permanente en su interior e insertado en un mundo exterior igualmente en continuo cambio. Por tanto, la dirección, con visión global, ha de ir combinando continuamente las distintas personas y procesos para adaptarse a las necesidades emergentes y así cumplir la finalidad marcada. Y estos cambios han de verse reflejados, lógicamente, en el presupuesto, si se desea que de verdad resulten operativos. Las grandes ideas, en el ámbito empresarial, han de concretarse siempre, y no solo de modo cuantitativo en cuanto a importes se refiere sino, principalmente, en lo que afecta a las personas y a su organización, a los recursos necesarios y al grado de su utilización, a los cambios requeridos respecto a la anterior planificación. De todo ello se deduce que el presupuesto es algo en continua adaptación, donde cada una de las partes participa de forma dinámica en la finalidad global.

5.2. Interdisciplinariedad del presupuesto

Las dimensiones enriquecidas que pretende plantear este estudio sitúan al presupuesto en un plano más amplio que el de la disciplina de economía, entendida como la combinación de recursos para la creación de valor, pero de modo separado e independiente de otras ciencias. Si bien la economía posee un ámbito específico, se encuentra en estrecha relación con otros que la enriquecen, completan y matizan.

Se sigue el esquema de Max-Neef[587], donde el enfoque:

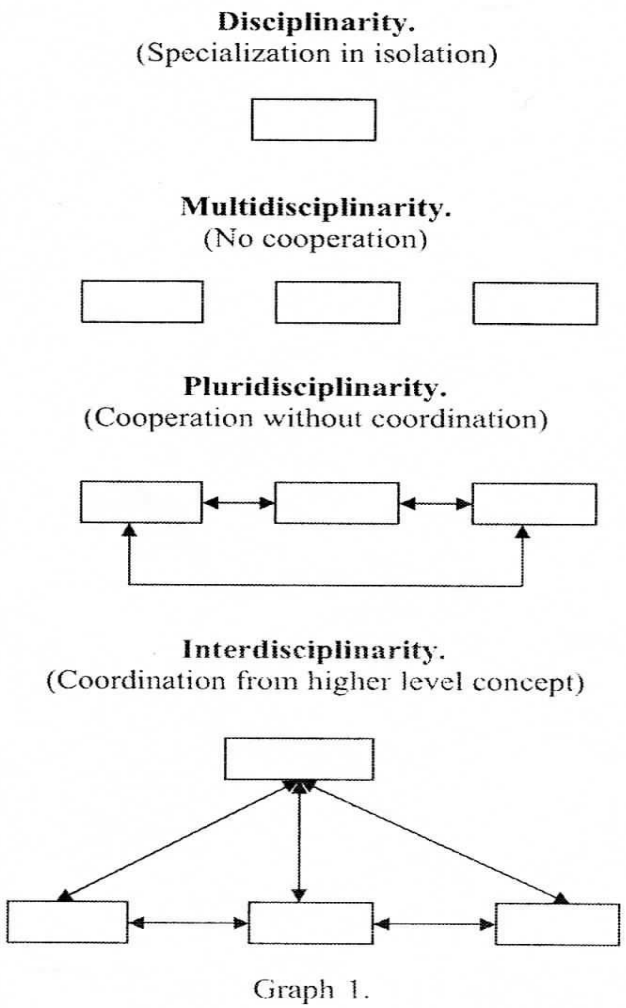
- *multidisciplinar* añade varias ciencias, aunque sin relación;

- el *pluridisciplinar* las relaciona pero sin coordinación;

- en el *interdisciplinar* existe coordinación desde un plano superior.

---

[587] Figura 18: Interdisciplinariedad. Fuente: Max-Neef, M. (2005), p. 7, gráfico 1.



Graph 1.

El presupuesto se presenta en relación con otras ciencias y coordinado por un sistema de valores al más alto nivel de extensión y profundidad, pues está orientado en todo momento, hacia todas las personas para su desarrollo integral dentro del marco institucional de la empresa.

En el presupuesto de la empresa se encuentran implicadas disciplinas propias y otras relacionadas. Entre las primeras se encuentran las que pertenecen al campo general de la economía, como son contabilidad, finanzas, matemáticas financieras, econometría, estadística, operaciones, marketing, estrategia, organización, economía de la empresa, microeconomía, macroeconomía, fiscal y calidad, entre otras. Entre las materias relacionadas con la economía pero que pertenecen a otras ramas del saber, destacan el derecho, historia, sociología o informática. En este contexto pluridisciplinar, la filosofía se sitúa en un lugar relevante, ya que estudia el presupuesto desde sus causas primeras y más globales. Definida la filosofía por Rafael Alvira como "la ciencia cuyo objeto es máximamente universal y que busca las últimas causas, principios y fundamentos a la luz de la razón humana"[588] y en la línea de Lersch que la describe como la ciencia que "se ocupa siempre de la totalidad de la realidad, procura integrar en el seno de esta totalidad los contenidos de la experiencia humana otorgándoles, por tanto, un sentido en su conexión con el todo"[589], la filosofía ofrece una visión más completa y explicativa que la convencional descriptiva, de carácter inmediato y utilitarista. Este estudio ha querido analizar, desde el plano filosófico, cuatro dimensiones causales –final, material, formal y ejecutiva– del presupuesto.

[588] Alvira, R. (2011), manuscrito. Añade dos dimensiones: -horizontal, externa: cualquier realidad es objeto de la razón; y -vertical, interna: se explica por su nivel más profundo.

[589] Lersch, P. (1971), p. 51.

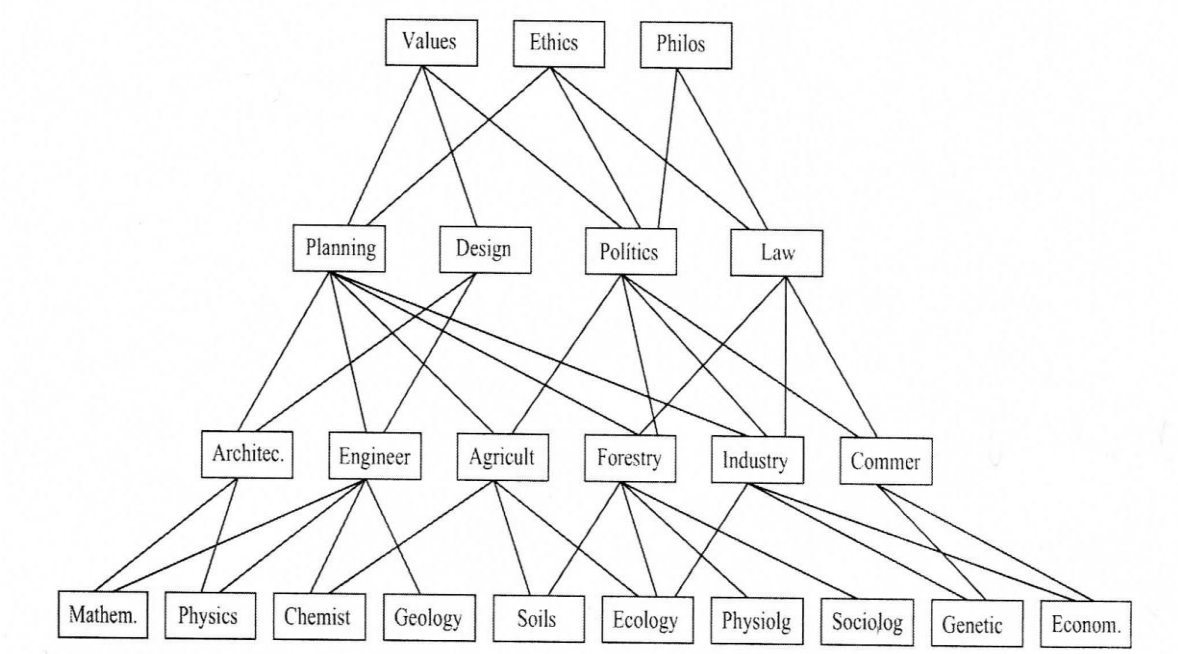
En un paso adicional, de la mano de Max-Neef se introduce el concepto de *transdisciplinariedad*[590]. En la figura 19 este autor coordina todos los niveles y todas las ciencias. El planteamiento de este estudio recoge, precisamente aplicada al presupuesto, la influencia de todos estos niveles, incluido el último, a través del sistema de valores y de la integración de las personas en el marco institucional de la empresa, en el cual comparten objetivos en la búsqueda de su desarrollo integral.

Falta mucho por recorrer aún en el camino del respeto profundo y la valoración real en lo relativo a las aportaciones al campo propio por parte de ciencias ajenas. Más difícil cuanto más lejanas, pero también en algunos casos, como el de la economía y la filosofía, cuanto más necesarias.

La realidad presupuestaria es tan variada que, más que abarcar exhaustivamente todos los aspectos, ha de centrarse en no olvidar los fundamentales. Y entre ellos se encuentran la persona como *individuo*, que se propone logros, y como ser *en relación*, que comparte con otros y ayuda así a formar el marco societario que requiere toda relación presupuestaria. Es preciso, por tanto, orientar el presupuesto hacia las personas en entornos abiertos y dinámicos, debidamente fundamentados en la *antropología*, para así utilizar de una manera racional y humana los avances informáticos aplicados a la gestión, de manera que ésta no se deshumanice como sucede, desafortunadamente, de modo

---

[590] Figura 19: Transdisciplinariedad. Fuente: Max-Neef, M. (2005), p. 7, gráfico 3.



Graph 3. Transdiscipline. Reading the graph from bottom to top, the lower level refers to *what exists*. The second level to *what we are capable of doing*. The third to *what we want to do*. And finally, the top level refers to *what we must do*, or rather, *how to do what we want to do*. In other words, we travel from an *empirical* level, towards a *purposive or pragmatic* level, continuing to a *normative* level, and finishing at a *value* level. Any multiple vertical relations including all four levels, defines a transdisciplinary action.

En el gráfico aparece la economía en el nivel más básico: lo que existe, la realidad, mientras que los niveles siguientes responden sucesivamente a las siguientes preguntas:"Qué somos capaces de hacer", "Qué queremos hacer" y "Qué debemos hacer".

tan frecuente. Sólo con un enfoque más completo, como el que aquí se intenta exponer, se puede alcanzar una productividad permanente y, por tanto, el éxito en los resultados de largo plazo.

La complejidad del presupuesto, la alta especialización, el vertiginoso avance informático y de la tecnología en general, puede hacer peligrar la armonía entre las diferentes ramas de la empresa, propias y de apoyo, antes enumeradas. Podría pervertirse su verdadera interrelación, el respeto de unas por otras, la posibilidad de aportaciones mutuas. En concreto, la filosofía podría aparecer como extraña y demasiado elevada o incorrecta para las realidades tangibles propias económicas. Es frecuente aceptar aportaciones de otras ciencias cuando parecen afines a la propia y cercanas al foco y método de estudio propios; resulta obvio cuando esa relación es de tipo instrumental, como suele ser la informática o la contabilidad para el presupuesto; así podrían establecerse relaciones de aportaciones unívocas o recíprocas comúnmente aceptadas. Pero no resultan tan evidentes esa complementariedad o relaciones beneficiosas si se trata de materias aparentemente más distantes; entonces, el diálogo, el reconocimiento del otro como interlocutor válido, la incorporación de aportaciones valiosas desde diversas ciencias, la consideración de otros enfoques que enriquecen el propio resultan, al menos en la práctica, todavía inusuales, aunque teóricamente apreciados e incluso deseados. Así, un tipo de presupuesto exclusivo técnico-financiero-contable no es completo ni puede aprovechar todo el potencial de los recursos que gestiona. La empresa, contextualizada por otros saberes, abierta al exterior y hacia su interior, se presenta menos alienante, más completa, más creíble, más genuina y útil. Es preciso el complemento del pensamiento analítico con el global; del económico con el institucional; del cuantitativo y cualitativo.

CAPÍTULO 6.

CRITERIOS QUE CONFIGURAN EL NUEVO PRESUPUESTO A PARTIR DE SU PLURIDIMENSIONALIDAD

Una vez explicitadas las dimensiones en el presupuesto que permanecen habitualmente implícitas, se extraen los criterios relevantes con el fin de poder realizar posteriormente una propuesta de presupuesto que contemple cada una de ellas. Se proponen tres ejes sobre los que pilota el diseño interpretativo del presupuesto, el cual podría representarse como un poliedro.

PRIMER EJE

Definido por la *racionalidad económico-societaria como única*. La búsqueda de la eficiencia en la combinación alternativa de factores sigue presente porque el presupuesto, no puede olvidarse, es una herramienta originaria y principalmente económica. Las opciones barajadas siguen bajo el aspecto técnico-económico en cuanto al tipo de recursos, cantidad, coste y sus combinaciones posibles. Lo novedoso en este punto es que la racionalidad económica no se separa del contexto institucional en el que está insertada. Esta unicidad e inseparabilidad significa que:

i. No puede existir una racionalidad económica que no sea societaria, ya que una combinación técnica acertada de factores, en cuanto al tipo de recursos, cantidad y combinación, cuyo coste sea adecuado (racionalidad económica), no es posible sin la referencia a las personas, a otros procesos y al conjunto de la empresa (racionalidad societaria).

ii. Del mismo modo, no puede atenderse a las necesidades de los *stakeholders* ni de los empleados (racionalidad societaria) sin una combinación óptima de factores que posibilite esas relaciones con eficiencia a largo plazo (racionalidad económica).

SEGUNDO EJE

Se propone un segundo eje consistente en la centralidad de la persona y la interconexión adaptativa.

i. *Desarrollo de la persona*. Un presupuesto con rostro humano es aquel en el que la persona, antes considerada como un factor productivo más, se convierte en clave para los objetivos y para todo el proceso. El plano presupuestario pasa de una base material, previsible y susceptible de controlar a otra con predominio de elementos intangibles que resultan más difíciles de dominar pero que enriquecen de modo profundo y de largo plazo las relaciones presupuestarias.

El desarrollo de la persona pasa a ser, pues, foco de atención para los objetivos, la toma de datos y la innovación en los procesos. Se requiere un tipo de persona que reflexiona, con iniciativa, motivada, comprometida con la misión de la empresa, solidaria, que se quiere desarrollar en su trabajo, que consigue armonizar su ámbito laboral con los otros. La persona, así, está presente en las funciones y en los procesos, en los informes y en los objetivos, en los componentes y en las relaciones entre la dirección y las unidades organizativas.

ii. *Interconexión*. En la nueva concepción de presupuesto no caben objetivos organizativos independientes, ni referidos a una persona, ya que ésta se entiende siempre en relación con los demás. No cabe su pleno desarrollo, ni aún el nivel básico, de forma aislada. La visión vertical, parcial, segmentada y jerárquica deja paso a una transversal, global, integrada y en red. Así, no solo se buscan sinergias sino que se trabaja en continua relación con otros, ya sea *a priori*, buscando compartir recursos, objetivos y resultados o, *a posteriori*, considerando la repercusión en otros de las propias actuaciones.

Las relaciones presupuestarias forman una urdimbre donde todas las personas y procesos se encuentran entrelazados. Así, el presupuesto global nunca consiste en la adición de presupuestos parciales; tampoco en los estados contables, aunque exista un resumen y unos desgloses para su análisis. Estas interacciones provocan un movimiento continuo de ajuste y adaptación ante la incorporación de otros en la propia realidad, como formando parte de ella. La posibilidad del movimiento continuo genera flexibilidad y agilidad, lo cual es un valor añadido en entornos inciertos.

TERCER EJE

El tercer eje une así dos rasgos: la globalidad y la cultura empresarial, aportando una visión superior orientadora.

i. *Visión global*. El nuevo presupuesto dice siempre relación a la empresa total; sólo así se puede conocer su contribución al conjunto. Cada responsable de presupuesto requiere una información adecuada, según categorías de coste y no sólo por naturalezas contables de gasto, para conocer su aportación al producto y poder así tomar decisiones con visión de conjunto, lo cual permite que sean más certeras por la proximidad a la realidad.

Como consecuencia de las interrelaciones del punto anterior, las noticias de otros colegas, departamentos y *stakeholders* son vitales para la propia actividad, que ya no se entiende aislada sino formando parte de un todo con el que interactúa de modo permanente. El papel que juega la integración en un todo resulta imprescindible para la ejecución efectiva, también a nivel individual.

Esta visión sólo puede ofrecerse, lógicamente, desde estatus superiores: la alta dirección y niveles intermedios. Pero resulta imprescindible, para que sea eficaz esta transmisión, el interés por parte de quien recibe esa información y su hábil utilización.

ii. Todo ello envuelto por un *contexto empresarial* que realza el conjunto de la herencia histórica. Se incluye en éste el sistema de valores, como sello específico de cada institución. Ninguna actuación presupuestaria queda al margen de la cultura empresarial, que interpreta y alienta el sentido de los esfuerzos, de las consecuciones, así como de los errores, en su caso. Constituye el ámbito genuino de significados y de las relaciones intra-empresariales.

Como *resumen*:

1. El *primer eje*, la *racionalidad,* encuadra el presupuesto en la lógica económica y en la lógica social, en busca de la mayor eficiencia en la combinación de factores en el contexto institucional de empresa.

2. El *segundo eje* centra el presupuesto en la persona, que siempre se encuentra en *relación* con otros, y que ofrece la flexibilidad permanente que es necesaria en contextos de incertidumbre.

3. El *tercer eje* es la *orientación* del presupuesto, que aporta la visión de conjunto desde una determinada cultura empresarial.

De modo gráfico, se podría expresar del siguiente modo:

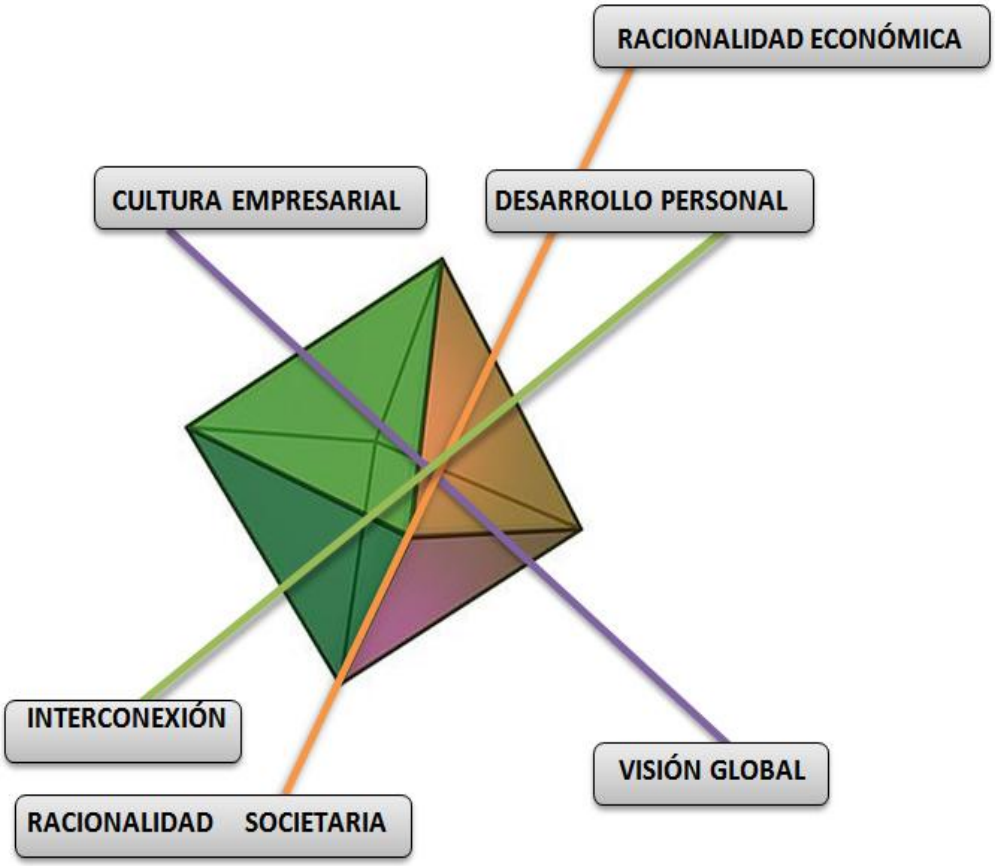


Figura 20. Ejes presupuestarios. Fuente: elaboración propia.

Los ejes de giro, si están bien definidos, permiten el movimiento armónico de la figura. Esta idea se ajusta muy bien a la realidad presupuestaria que, como ya se ha visto, está en continuo movimiento en cuanto a la reasignación de recursos. En un contexto abierto y en permanente cambio, estos criterios permiten armonizar las dimensiones más cualificadas del presupuesto con las más básicas, enriqueciéndolas. Si el presupuesto gira sobre estos ejes, no solo se mantendrán las posibilidades de acierto sino que servirá para abrir nuevos cauces y proyectos de futuro que garanticen la competitividad de la empresa y el desarrollo de sus integrantes.

La nueva concepción de presupuesto que se propone supone una ampliación y profundización del anterior, de tal forma que, incluyendo todo lo que de positivo y útil posee, explicita vertientes implícitas e intenta mejorar diseños, procesos, implantación y seguimiento. De esta forma, ilumina, reordena, profundiza y amplía el enfoque usual, y añade parámetros complementarios para convertirlo en una herramienta más útil para la dirección de la empresa. Como se comenta más adelante, el presupuesto abandona su posición tradicional secundaria y minimalista para situarse al lado de la dirección general, sin dejar de ser su instrumento, pero orientado por el más alto nivel.

PARTE III.

HACIA UN PRESUPUESTO PLURIDIMENSIONAL: DINÁMICA DE TRANSFORMACIÓN

Una vez analizadas las dimensiones que estaban implícitas en el presupuesto, este estudio se propone redefinir su concepto y su aplicación. Siguiendo a Platón en el *mito de la caverna*, esta parte sería la vuelta a la cueva para explicar a los que allí siguen los descubrimientos realizados en el exterior y convencerles de su validez. Quizás sea éste el paso que entraña mayor dificultad, por la mentalidad y la práctica restringida que la historia y la experiencia profesional proporcionan a todos los que se acercan al presupuesto. Pero este estudio quiere aportar un pequeño avance no solo en el concepto, sino también en las utilidades del presupuesto en la empresa.

Se inicia con la necesidad de un nuevo marco institucional donde germine la nueva orientación planteada, que implica un esquema cuyo punto de partida son las personas y no las cosas. Se proponen, a continuación, una serie de cambios adaptativos mediante la redefinición simétrica de los parámetros básicos de la Parte I, con el fin de facilitar la reflexión no solo teórica sino práctica, de tal manera que sea posible implantar el nuevo enfoque al presupuesto convencional. Se trata, en definitiva, de sugerir un sistema de señales que sirvan a la dirección presupuestaria tanto para concretar los objetivos como para evaluar las consecuciones. Se establecen sólo unas líneas posibles, ya que el tema es en este punto inabarcable, además de ser necesariamente particularizado por la idiosincrasia de cada empresa.

No se trata, en ningún caso, de plantear cambios agresivos, que serían poco creíbles; tampoco se pretende aportar algunos cambios externos parciales. En realidad, quiere ser una nueva forma de pensar y orientar el presupuesto hacia el desarrollo integral de las personas, en el ámbito de la cultura empresarial.

CAPÍTULO 1. NUEVO MARCO DEL PRESUPUESTO

La consideración del presupuesto insertado en el entorno institucional de la empresa le otorga unas características que completan y amplían su significado. Afirma el profesor García Echevarría que "en toda interpretación de los procesos empresariales hay que ser consciente de que, por un lado, existe una lógica material de los procesos y sus comportamientos desde la perspectiva económica pura, pero, por otro lado, existe una lógica social que corresponde a los comportamientos de los hombres en esos procesos e instituciones"[591]. En este apartado se reflexiona sobre esa lógica societaria, aplicada al presupuesto.

[591] García Echevarría, S. (1994a), p. 93.

1.1. El presupuesto en un nuevo marco económico y de empresa

La ampliación conceptual de economía y de empresa incide directamente en el concepto de un presupuesto pluridimensional.

a. El presupuesto en un nuevo marco económico

La economía es un *saber espiritual*, según afirma el profesor Alvira[592]. Por su parte, Simmel afirma que se puede hablar de "una espiritualización progresiva del dinero, ya que es esencia del espíritu atribuir a la multiplicidad la forma de unidad"[593]. En este marco, *escasez* es la palanca que impulsa a la posesión y, por tanto, algo positivo y diferente de la indigencia, que es negativa porque está por debajo de la dignidad humana. La escasez constituye el principio de toda riqueza: cuando se es consciente de la carencia de algo, entonces se busca y se lucha por conseguirlo o por aumentarlo. Aplicado al saber, tanto más se da uno cuenta de lo que no sabe, más se quiere saber, y, de esta forma, se llega a saber más porque existe interés y se ponen los medios. El deseo de poseer algo implica, pues, escasez. De ahí que, con este significado, la escasez, la pobreza sea positiva, buena. No se identifica con la indigencia, que significa la carencia de lo básico, lo cual resta dignidad a la persona. El sentido opuesto ayuda a su comprensión: la abundancia o la suficiencia paralizan el estímulo para la acción, ya que ésta requiere siempre un motivo para iniciar el esfuerzo y, por tanto, esas dos situaciones se conforman con lo ya conseguido. La carencia que aquí se trata tiene, además, carácter subjetivo. Está a nivel de *sensación*, que incita a la persona desde dentro a moverse para salir de ese lugar que no desea, de tal forma que el esfuerzo está en función de la mayor o menor conciencia de escasez. La *escasez*, pues, ya sea en un sentido o en otro, implica limitación. Pero cuando se percibe la finitud, significa que se está fuera, que existe algo de infinitud para percibirla, ya que dentro del marco de la finitud, la infinitud no se captaría. Por eso la escasez es de un rango espiritual y no material, como habitualmente es considerada. El hombre tiende a la infinitud, hacia arriba y hacia abajo; unifica el lujo y la necesidad. Respecto al primero, desea enriquecerse a costa de otros; es el caso de empresarios que compran y venden de modo oportunista y que mantienen riesgos incontrolados.

La economía no debería perseguir la pobreza en el sentido de abaratar, de reducir al mínimo los costes, por ejemplo contratando a niños o ancianos. Sí es contar con que los recursos de suyo son limitados y eso implica la necesidad de

[592] Alvira, R. (2004a), p. 102.

[593] Simmel, G. (1976), p. 216. Añade: "En la realidad sensorial todo está separado; únicamente en el espíritu está todo mezclado".

emplearlos bien, si no de optimizarlos, al menos de utilizarlos en su mejor combinación para obtener los mejores resultados dentro de unas coordenadas determinadas internas y de entorno. La economía consiste, precisamente, en la adecuación de los medios para obtener el fin requerido con la mejor combinación de recursos necesarios que implique el mínimo coste.

Es fácil, ya que la idea de limitación de recursos entronca directamente con su concepto fundamental en lo que supone de constricción, plazo limitado, recursos siempre insuficientes, donde es preciso realizar un esfuerzo para lograr los objetivos planteados. Presupuesto y escasez, en el sentido de elección alternativa por la limitación de recursos disponibles van parejos en la práctica empresarial. También debería aplicarse el segundo significado expuesto, como impulso a la generación de nuevos métodos, a la creación de modos de hacer diferentes, al desarrollo de habilidades para sacar adelante lo difícil pero atractivo. Es en este segundo sentido donde este estudio quiere profundizar, ya que el presupuesto se muestra como un conjunto de posibilidades de rango humano que puede dar juego a las aspiraciones más profundas de las personas.

Continuando con el análisis del profesor Alvira sobre la *economía como ciencia*, se presenta el esquema ahora según el *orden del ser*:

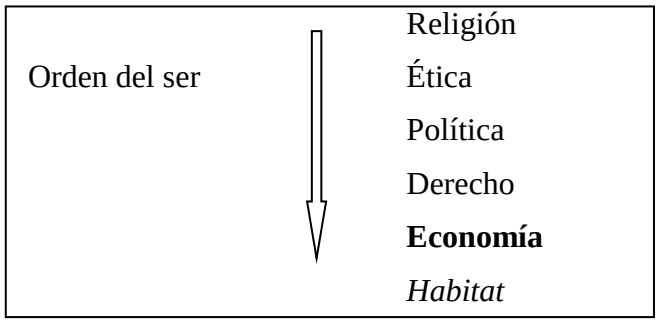


Figura 21. Subsistemas sociales según el orden del ser. Fuente: Alvira, R. (2004b), p. 1096.

Es más real este orden que el del tiempo, presentado con anterioridad[594], por su carácter filosófico más profundo. La economía aparece en penúltimo lugar, solo antes del *habitat*, siguiendo el mismo orden que el anterior, en sentido inverso. Se considera que uno de los dos subsistemas clave es el de la economía, junto con la religión. En ambos se comparte algo, más o menos material. En este sentido, en la economía se da una materialidad en común y resulta imprescindible para que las instituciones se mantengan como tales; es el caso de la familia y de la empresa, entre otras, ya que si no son viables económicamente, se desintegran, no puede sobrevivir. Pero no corresponde otorgar a la economía un puesto relevante en exceso, más si se considera independiente de otras ciencias, como la ética; sin embargo, autores como Utz[595] no conciben la economía sin su referencia ética.

[594] Véase I.2.1.a.

[595] Utz, A. (1998).

El presupuesto es central en la economía. Es un instrumento que vertebra las relaciones tanto hacia el interior como hacia el exterior de la institución. No tiene un exclusivo carácter limitante, sino que también proporciona una amplitud de recursos para proyectos relevantes e innovadores, cuya puesta en marcha sería imposible sin esa dotación. Se trata, más que de tener o no disponer, de descubrir las oportunidades que brindan las personas y los mercados para poder así, previamente, prever la financiación y los recursos necesarios. Ninguna realidad económica puede llevarse a cabo sin un cálculo presupuestario, ya sea o no sofisticado, acertado o estandarizado. La previsión de los objetivos y su cuantificación es vital para cualquier actividad humana, no solo la estrictamente productiva. Es necesario enmarcar el presupuesto en una planificación más amplia desde el punto de vista temporal, espacial y en valores, para obtener cierta perspectiva que ayude a tomar las decisiones presupuestarias de modo certero, que implique realismo y reto en el marco de un futuro no tan inmediato-anual, sino con un sentido final.

b. El presupuesto en un nuevo marco de empresa

Antes de proponer la redefinición del presupuesto es preciso enmarcarlo en un concepto de empresa, tal como se ha hecho en el modelo de tipo restrictivo. Para ello se va a citar el concepto de empresa de varios autores, de tal manera que se puedan establecer las bases institucionales desde las que el presupuesto que se propone pueda entenderse y desarrollarse plenamente.

García Echevarría define la *empresa* como "institución integradora de hombres, el proceso productivo, la dimensión técnica y la dimensión económica ()"[596]. La entiende como *corporación*, esto es, con múltiples elementos relevantes, y no solo los económicos. Precisamente "la orientación a una nueva concepción institucional de la empresa constituye la clave para los nuevos planteamientos económico-empresariales"[597]. Y se define como una institución que realiza la combinación de factores para cubrir necesidades ajenas, dentro de un sistema complejo. Consta, pues, de dos dimensiones fundamentales:

- *Económica*, consistente en la racionalidad en la asignación de los recursos. Pero no es completa esta racionalidad si se desvincula de la institución donde se aplica, con unos objetivos, restricciones, procesos, entorno y cultura determinados. Y esta diferencia no se aplica solo en cuanto a la tipología pública-privada, sino a cada empresa en particular.

- *Institucional*, integrada por enfoques de tipo social, societario y político. Incluye realidades como el entorno, los valores éticos, los valores culturales, así como los conocimientos empíricos, todos ellos acumulados en la biografía de cada organización.

[596] García Echevarría, S. (1994b), p. XI.

[597] García Echevarría, S. (1994b), p. XI.

Por tanto, la lógica económica se refiere a conceptos como productividad, economicidad, rentabilidad y corto-largo plazo. La lógica societaria está en relación con términos como ocupación/empleo, desarrollo de la persona, cooperación, responsabilidad y liderazgo[598]. Se trata, pues, de un concepto de empresa abierto, donde no solo se considera clave la organización interna de los procesos productivos y directivos, sino la relación entre las personas y con el exterior: con otras empresas y con la sociedad. Esta visión amplia incorpora a la acción empresarial parámetros intangibles, que completan los tradicionales cuantitativos.

Este sentido, expuesto por el profesor García Echevarría, recoge aportaciones conceptuales de Utz y Gutenberg y, en concreto, el nuevo concepto de presupuesto en el marco ampliado de economía y de empresa. Se encuentran empresarios que han puesto en práctica esta línea de pensamiento y cuyos resultados se muestran no solo en beneficios tangibles, sino también en el desarrollo y en la satisfacción de las personas, a través de la cultura empresarial que han sabido generar en las empresas que han creado o dirigido como François Michelin (Michelín), Reinhard Mohn (Bertelsmann), Enrique de Sendagorta (Sener), Dominic Barton (Mckinsey), Ian Davis (Mckinsey), entre otros.

Precisamente este estudio se propone descubrir en el presupuesto esa segunda dimensión institucional que amplía, profundiza y ayuda a entender mejor la primaria, que es la técnica-económica. En definitiva, solo la visión global de empresa, como *identidad corporativa* [599] , llega al plano enriquecido multidimensional. "La empresa no es un conjunto de funciones que hay que optimizar, sino que la empresa es una institución corporativa global que realiza sus objetivos y contenidos a través de procesos y funciones que se diseñan… a través de su filosofía empresarial y en función de su capacidad y su sistema de valores"[600].

Como institución "integra los entornos competitivos de la empresa a través de su filosofía, cultura y estrategia empresarial, a través de su capacidad directiva, buscando la mayor eficiencia económico-social, tanto interna como externamente"[601]. Como tal institución tiene un fin público. Constituye, sin duda, un ámbito económico primordial, en el cual el presupuesto es un instrumento de primer orden para la dirección.

Es indudable que es preciso conocer al detalle y prestar una atención razonable a la *cuenta de pérdidas y ganancias* y a su diferencia final. Pero el fin no es obtener beneficio, lo cual es diferente a que, haciendo la empresa, se obtengan ganancias. Hacer empresa es algo más, como se verá más adelante: es trabajar en algo necesario para la sociedad. El beneficio es medio y nunca fin; considerarlo como fin es un error *lógico* de fondo, que cambia la esencia de las

---

[598] García Echevarría, S. (2011e), p. 13.

[599] García Echevarría, S. (1994a), p. 121.

[600] García Echevarría, S. (1994a), p. 347.

[601] Alvira, R. (2009) manuscrito. "Público" no se identifica con "estatal" ni "privado" con "particular".

cosas. Desafortunadamente, ha sido y es un error bastante frecuente, que ha arrastrado consecuencias nefastas. Cuando se entiende como medio, puede existir sin problema un resultado negativo, incluso previsto desde el inicio del ejercicio. Es el caso de contar con una finalidad de mayor plazo, con unas metas estratégicas claras que exigen el sacrificio de uno o más años. Si, por sistema, se rechaza siempre un déficit presupuestario, quizás se pierdan oportunidades. Lo que es importante es controlar los resultados negativos de forma que puedan ser absorbidos en un plazo razonable y no sean obstáculo para el crecimiento o la credibilidad frente a terceros. Si se acumularan déficits de forma sistemática, con seguridad la empresa quebrará.

Por su parte, Antolínez afirma que la distinción entre beneficio contable y beneficio económico −aunque sería más propio hablar de valor en lugar de beneficio económico, en la línea de este estudio– carece de sentido, ya que "una de las funciones de la contabilidad es la cuantificación de los conceptos económicos, no la creación de conceptos paralelos"[602]. El beneficio es condición necesaria pero no suficiente: necesaria debido a que asegura o, al menos, es síntoma de la posibilidad de permanencia, de la subsistencia como empresa, del cubrimiento de expectativas por parte de los accionistas que aportan el capital propio. "El logro, el beneficio, no es la meta final, pero sí constituye, sin duda, uno de los motores fundamentales en el desarrollo de personas e Instituciones"[603]. El presupuesto instalado en el beneficio como fin-final resulta enormemente pobre y adolece de la parte técnica y humana de la empresa, al centrarse de forma exclusiva en el aspecto financiero. El beneficio hace referencia a razones fiscales que poca o ninguna relación tiene con la productividad, con el aprovechamiento de los factores, con las personas y su desarrollo[604]. Si una empresa se diversifica en sectores muy dispares, en muchas ocasiones es porque su fin es el beneficio. Si se produce de forma un tanto exagerada o por sistema, si se realizan trasvases de resultados de unas empresas a otras para que el resultado consolidado quede equilibrado, en realidad no existe *empresa* entendida como corporación de intereses comunes.

Históricamente se ha concedido al resultado cuantitativo una importancia relevante, dentro del contexto funcional, cuando en realidad pesan enormemente en su cálculo criterios ajenos a la empresa, como son los de tipo contable y fiscal. Es, además, un parámetro fácilmente manipulable y como ejemplos están los criterios de amortización y el reconocimiento de devengos de gastos e ingresos trans-anuales. No obstante, es preciso reconocer el beneficio como principio en el marco de la economía de la empresa; como afirma García Echevarría "el *beneficio legítimo* es el resultado de una mayor eficiencia, que se produce tanto por la reducción de los costes de coordinación externos (proveedores, clientes, etc.)

---

[602] Antolínez, S. (1983), p. 21. Y añade las definiciones clásicas de beneficio de Hicks y Solomons.

[603] García Echevarría, S. (2011), p. 13.

[604] Sobre la relación entre participación y productividad, véase Gómez Fernández, J.M. (1999), pp. 254 y ss.

como por la reducción de los costes de organización internos"[605]. Afirma este mismo autor que "en una economía abierta y competitiva los criterios económicos de la empresa son criterios de competitividad y no primariamente criterios de beneficio o rentabilidad, típicos de economías cerradas y empresas administradas"[606]. La finalidad de la empresa, pues, es la creación de valor y no directamente el beneficio. "El beneficio es la compensación por unas prestaciones realizadas"[607]. La necesidad de resultados positivos[608] o, al menos, el equilibrio controlado entre ingresos y gastos permite, en el tiempo, obtener una estabilidad patrimonial y evitar la descapitalización de la empresa, que la llevaría a su desaparición.

El presupuesto es importante en la empresa porque ayuda a calcular y, por tanto, a controlar el riesgo de partida en las operaciones y de la organización como tal. Por medio de él se pueden definir alarmas en casos predefinidos como preocupantes, estableciéndose unas situaciones mínimas, aceptables, deseables y máximas. El presupuesto sirve como medio de comunicación horizontal entre personas de unidades de un determinado nivel organizativo y, verticalmente, de un nivel a otro en un plano de participación en "lo común".

[605] García Echevarría, S. (1994a), p. 153.

[606] García Echevarría, S. (1994a). p. 273.

[607] García Echevarría, S. (2011a), p. 3.

[608] García Echevarría, S. (2011a): puede considerarse como referente el beneficio medio en 2008 en las empresas alemanas, que asciende a 3,67%.

1.2. Impacto de la cultura empresarial y del *management* en el presupuesto

La trilogía cultura empresarial-presupuesto-*management* mantiene en el seno empresarial estrechas interrelaciones. Al tratarse de realidades delimitadas por una malla y no un muro, quedan influenciadas unas con otras en un entrelazamiento estrecho, más o menos explicitado en cada organización. Gráficamente se puede expresar de la siguiente manera:

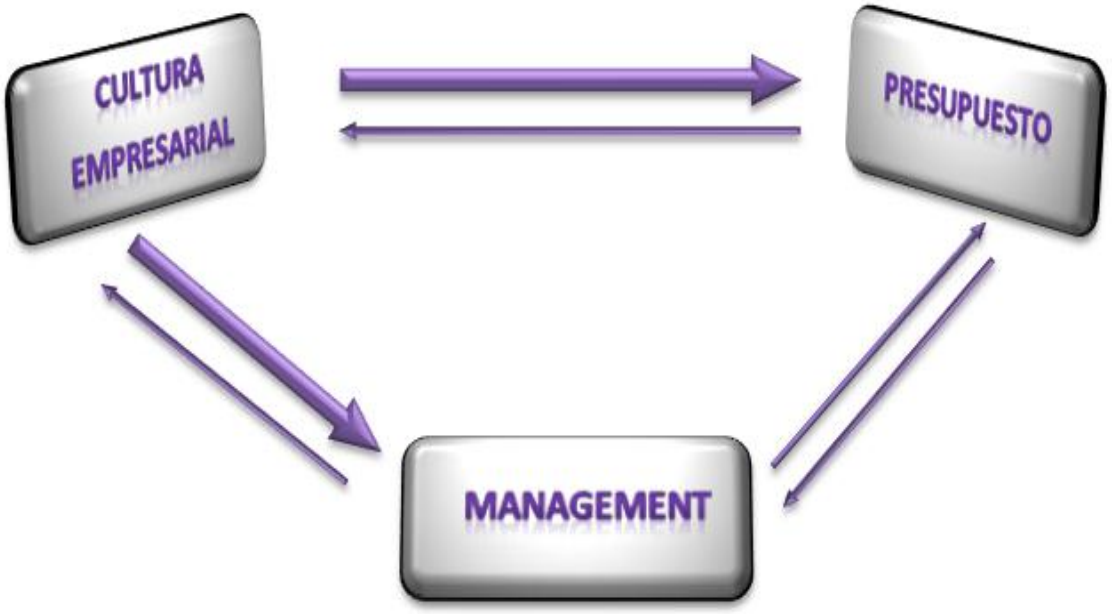


Figura 22. Relaciones cultura empresarial-presupuesto-*management*. Fuente: elaboración propia.

Leyenda: las flechas de mayor grosor corresponden a relaciones de mayor intensidad, como se explica en el texto.

No todas las flechas presentan la misma fuerza:

- Las que parten desde la cultura ejercen mayor influencia que el resto.

- Las originadas en el presupuesto y el *management* sobre la cultura son más débiles, lentas y difíciles de aislar debido al propio concepto de cultura, configurada a lo largo del tiempo y que engloba toda la organización.

La figura 22 presenta una corriente de influencias mutuas en la que se pretende resaltar la vulnerabilidad del presupuesto a la vez que su ascendencia. Recibe impactos en el seno de la empresa, su entorno más próximo, por la cultura empresarial y la dirección, entendida la primera como un marco estable y la segunda como interacción directa. Se presenta, pues, como una realidad transversal, influida e influyente, que no se limita a cuantificar un plan previsto sino que, con una visión amplia y profunda, es capaz de modificar costumbres y paradigmas tanto en el ámbito teórico como en el más práctico.

La empresa como organización humana está insertada dentro de una *filosofía empresarial*[609], como señala del Val, que da sentido a la institución y en una *cultura empresarial* que según Alvira es como un lenguaje que interpreta[610] y para del Val tiene rasgos simbólicos[611]. Por su parte, para Galpin supone "una mezcla de elementos interrelacionados"[612] que no pueden separarse, y expone los componentes de la cultura organizativa.

La *cultura empresarial* se define como el conjunto de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa así como en la imagen de la empresa. García Echevarría la define como "conjunto de valores y normas que rigen los comportamientos de las personas que pertenecen a la empresa"[613]. Su ámbito es interno y, por tanto, descansa de modo importante en los costes de coordinación. Es el modo específico de hacer las cosas en cada empresa, lo cual le confiere un estilo propio y la implantación de los valores específicos de una manera determinada.

Es el modo de hacer las cosas en una organización; por tanto, afecta también al presupuesto: inmerso en una determinada cultura, ésta influye en el modo de entender, interpretar y ejecutar los procesos de presupuesto[614]. Para

---

[609] del Val, Mª T. (2004), p. 16: *Filosofía empresarial* significa "dar sentido a una institución, esto es, definir su objetivo y contenido o misión, basándose no en el hecho material de los elementos de actuación, sino en el *sistema de valores* con un alto grado de abstracción en el que debe definirse la *cultura* de esa empresa".

[610] Alvira, R. (1998), p. 139: *Cultura* es "el conjunto de los lenguajes, nace en la diferencia y crece en la profundización objetiva y subjetiva de ella". En p. 151 afirma: "La consecución de la identidad personal es un proceso de aprendizaje de lenguajes, y ningún lenguaje se puede aprender fuera de la sociedad"… "Ser persona se logra en y a través de la cultura entendida como el conjunto de lenguajes posibles".

[611] del Val, Mª T. (2004), p. 15: "Así *cultura*, desde su origen antropológico, significa ocuparse del comportamiento del hombre a través de normas, posicionamientos y determinadas simbologías que van a definir sus formas de actuación".

[612] Galpin, T. (1998), p. 58: "se pueden aislar los distintos componentes de la cultura, pero ninguno de éstos caracteriza plenamente una cultura organizativa. Al contrario, la cultura organizativa es una mezcla de elementos interrelacionados". En la tabla 3.1 señala sus componentes: reglas y políticas; objetivos y medidas de éstos; costumbres y normas; formación; celebraciones y acontecimientos; comportamientos gerenciales; reconocimiento y recompensa; comunicación; entorno físico; estructura organizativa.

[613] García Echevarría, S. (1994a), p. 22.

[614] Pümpin, C. y García Echevarría, S. (1998).

Mohn la cultura empresarial "se basa en la cooperación, humanidad y espíritu de emprendedor y autorrealización"[615]. Por tanto, la *cultura empresarial* incorpora el *sistema de valores* que se manifiesta a través de los comportamientos de todos los miembros y, en especial, de los directivos. Por su parte, el *management* establece la estrategia de la empresa y es el encargado de la transformación desde la teoría a la realidad. Para ello cuenta con el *presupuesto* como instrumento para organizar los recursos según una determinada utilización de capacidades, de acuerdo con la mera *lógica económica* o completada e integrada en la *lógica societaria*. Como consecuencia de estos dos tipos de racionalidad, pueden distinguirse dos enfoques que subyacen en todo este trabajo y ahora, en concreto, en la terna analizada de cultura empresarial, presupuesto y *management*:

- *Instrumental*: restrictivo, formal, de perfil bajo. La cultura y la visión de la dirección corresponden exclusivamente a ese nivel. Es una perspectiva necesaria pero no suficiente. Es el mínimo imprescindible pero no el que capta la realidad más plena en sí misma y en relación a otros. Solo admite la visión del propio escalón, estática y de corto plazo, donde el margen de maniobra es reducido y el sentido de las decisiones incompleto.

- *Institucional*: de mayor perspectiva y que incluye el anterior. Se trata de una cultura que eleva la mirada, que profundiza en los porqués, que sitúa en relación a otros y que concibe la empresa en su globalidad, enfocada a largo plazo y con una hondura que permite tomar decisiones de forma más certera.

a. Cultura empresarial y management

Como afirma Mª Teresa del Val, "*cultura empresarial* supone internalizar los procesos de dirección interpretándola dentro del contexto de una dirección estratégica que permite aflorar potenciales de una empresa"[616]. Parece, pues, importante, que el presupuesto se enmarque dentro de este mismo ambiente que pone en juego los potenciales de los recursos. Señala Mohn que "la autoridad de los directivos y su mando en la empresa ha de basarse en la capacitación y en el comportamiento modélico"[617], lo cual genera un tipo de cultura en la que se interpretan y acogen las directrices por parte de la dirección. Ésta, a su vez, está impregnada de los rasgos culturales, definidos a lo largo del tiempo y jalonados por los comportamientos acumulados de todas las personas que han formado parte de la empresa. Es una idiosincrasia específica que marca a quienes pertenecen a ella. Aunque de carácter permanente, se va matizando en cada periodo histórico para configurar su peculiar estatus psicológico-societario. A su vez, aunque con mayor lentitud y dificultad de percepción, la vida −modos de ser de las personas y

[615] Mohn, R. (2005), p. 198.

[616] del Val, Mª T. (2004), p. 17.

[617] Mohn, R. (2005), p. 42.

sus actuaciones− y el propio entorno cambiante determinan de alguna forma modificaciones en las formas de hacer y de pensar, en la cultura, ya que la empresa es un organismo vivo y, por tanto, está influida por las actuaciones de sus componentes, aunque a un ritmo lento y casi imperceptible a corto plazo.

La *cultura empresarial* trasciende los procedimientos en papel; es vida, se alimenta de la experiencia de muchos años. Schein afirma que "si un grupo ha contado con una historia suficientemente amplia para desarrollar una cultura, ésta lo impregnará todo"[618]. Conforma la actuación, el modo de comportarse, de interpretar acontecimientos, que se va transmitiendo de una generación de trabajadores a otra y, especialmente, entre directivos. Quienes se incorporan a la empresa captan enseguida −también por su interés en la integración− los modos específicos de hacer y entender que les identifica con esa organización. Cuando no es el primer trabajo, es fácil caer en comparativas que, aunque pueden llegar a ser inoportunas o perjudiciales, reflejan los diferentes rasgos culturales entre unas y otras. Una cultura empresarial de tipo *mecanicista* −que entiende toda realidad natural según la estructura semejante a la de una máquina y puede explicarse mecánicamente− y de tipo *economicista* −que concede a los factores económicos primacía sobre los de cualquier otra índole−, repercute en gran manera en la deshumanización de toda la empresa, empezando por sus directivos. Se refleja en la forma y contenido del tipo de exigencia, seguimiento, valores, todo lo cual influye de un modo patente sobre la mentalidad de los responsables, muchas veces sin ser conscientes del alcance de este impacto. Por el contrario, una cultura abierta a lo societario, que estima lo humano y se preocupa por el desarrollo integral de las personas, tiene visión amplia y conforma un tipo de directivo humanista que entiende, favorece y se apoya en lo institucional.

También la *cultura empresarial* determina de alguna forma, en la práctica, la *dinámica de grupos*, entendiendo por tal los intercambios entre equipos de trabajo, lo cual puede resultar fluido y enriquecedor o, por el contrario, dificultar tales trasvases de información y de personas. La *cultura empresarial*, como predisposición, tiene un punto débil si fija un posicionamiento estático, que resta agilidad al cambio, tan necesario en la actualidad. La herencia de la costumbre y de la propia historia posee mucho más de positivo que de perjudicial: un presupuesto sin contexto histórico, sin referencias, carente de conocimiento del pasado y de las formas específicas de actuar e interpretar en la empresa, no tendría sentido o perdería gran parte de su contenido y fuerza. De ahí que el criterio aplicado en muchas empresas sobre la sustitución continua de personas con antigüedad por jóvenes sin experiencia, aportando como única razón la edad, es una pérdida de valor muy difícil de reparar y cuyas consecuencias solo son palpables, en el mejor de los casos, *a posteriori*. La transmisión de los valores culturales específicos se realiza en todos los niveles de la organización y se articula mediante cauces tanto formales como informales. Entre los primeros se encuentran las reuniones de información general, y los procedimientos, entre las otras. Entre los informales, la visión de los veteranos, las prioridades que en la práctica se observan y el tipo de conexión entre los miembros de la empresa y hacia el exterior. Independientemente de lo explicitado en el documento oficial de

[618] Schein, E. (1988), p. 50.

misión y valores de la compañía, la cultura empresarial es la atmósfera que se respira desde la entrada a la sede y que ambienta todas las relaciones y procesos, también los presupuestarios.

La personalidad de los directivos es expresión de la cultura empresarial, que puede estar inclinada hacia la lógica técnico-financiera o societaria-institucional y, en cascada, influirá en todas las personas que dependen de ellos. La mentalidad, educación, valores y todo lo que rodea al jefe como persona marca el estilo del *management*. La personalidad de los responsables presupuestarios influye en un doble sentido: por un lado, la cultura actúa como un factor de selección para nuevos directivos, exigiendo un determinado perfil personal adecuado al puesto y al estilo de la empresa. Por otro, los directivos se amoldan a la cultura empresarial si pretenden, no solo ascender, sino encajar y permanecer en ella. El modo en que los responsables del presupuesto manejen las hipótesis, objetivos, variables e informes determina de alguna forma todo el proceso generando un estilo peculiar, que puede resultar atractivo y estimulante o bien producir rechazo. Una cultura empresarial que estima a la persona en su desarrollo y no solo como factor de producción influirá, sin duda, en la concepción y el trato que tenga cada uno de los directivos con quienes de él dependen. El sustrato psicológico en los directivos marca su relación con los colaboradores: si es una mentalidad que prioriza lo humano, se centrará en los potenciales.

La *cultura empresarial*, es evidente, no se improvisa ni se impone a fuerza de normativas internas ni de discursos presenciales o virtuales que, si no se avalan con la vida, son palabras huecas. Es experiencia acumulada, vida retenida en la memoria que influye en las actuaciones de hoy de quienes no estuvieron presentes. De ahí lo importante que es saber gestionar bien la cultura empresarial para retener y aprovechar en la actuación diaria lo valioso, que es lo que interesa. En el sentido inverso, se puede observar que los *managers*, por su parte, aunque de forma más lenta y menos notoria, influyen en la cultura empresarial, la cual se alimenta de la vida real de la empresa, empezando por sus directivos. La repercusión será mayor en tanto que esas personas o grupos de cualquier nivel organizativo van obteniendo ciertos éxitos, no tanto en el sentido estricto financiero-económico, sino de tipo humano-societario. El estilo de trabajar o dirigir va calando en todas las esferas, hasta la alta dirección, y va conformando, poco a poco, la *forma de hacer* de esa empresa. El paso de una persona ejemplar, en el sentido de un gran profesional con profundo sentido humano, marca una huella imborrable por mucho tiempo, y podría llegar a modificar la cultura empresarial en algún aspecto. Es el caso de algunos directivos que han dejado una impronta que permanece a lo largo de los años, incluso después de la jubilación. Se trata de fuertes personalidades que influyen en gran medida, incluso cuando la empresa es de gran dimensión. Si bien es cierto que la impronta será mayor cuanto más elevado sea el puesto en el organigrama, también se influye en todos los niveles.

b. Cultura empresarial y presupuesto

Toda *cultura empresarial* siembra determinados *valores* aunque, como indica O'Brien, "un valor solo es un valor cuando se adopta voluntariamente"[619]. Son unos y no otros los relevantes en cada organización y definen una jerarquía que debe respetarse si se quiere una situación pacífica y no de ruptura con el sistema, si se pretende mantener la *identidad* de la empresa como tal, aunque se pueda ir mejorando de forma paulatina. El presupuesto se interpreta según el paradigma subyacente en quienes forman parte de cada empresa y, principalmente, en quienes lo diseñan. Así lo aprenden y lo observan cuando se incorporan directivos y empleados que actúan de acuerdo a ella de modo no del todo consciente. La cultura atraviesa el ambiente, el modo de entender las relaciones horizontales y verticales, impacta en la velocidad de los cambios; también en el modo de concebir y desarrollar el presupuesto. La *cultura empresarial* supone una primera base de interpretación para el presupuesto y da la clave de la jerarquía de valores de la alta dirección. Cada empresa entiende de un modo específico los parámetros y procesos presupuestarios, ya que existe una continuidad en personas, criterios y costumbres a lo largo de los años.

Una *cultura empresarial* que considere el presupuesto en su versión más restringida, cuyos valores predominantes se encuentren en el nivel contable-financiero, transmitirá esa visión a sus responsables desde un enfoque funcional que reduce el horizonte al corto plazo y donde prima lo tangible al desarrollo de las personas. Una cultura empresarial cerrada, rígida y clásica en el sentido inmovilista genera un presupuesto del mismo tipo: cuantitativo y conservador, con el traslado de un año a otro de los mismos datos, donde cualquier desviación se considera casi como tragedia.

Sin embargo, una *cultura empresarial* abierta a los cambios, moderna y versátil, es más proclive a afrontar un presupuesto ágil y adaptado a las necesidades y circunstancias, donde lo importante es la previsión, la flexibilidad, la tendencia de futuro, y donde la interacción entre las unidades organizativas es pieza clave. Este dinamismo facilita la adaptación a las circunstancias sin perder la propia identidad, y genera un presupuesto global y adaptativo sin perder el rigor ni la eficacia. En referencia a las personas que participan en el presupuesto, la *cultura empresarial* marca el estilo de las *relaciones entre jefes y empleados* de tal manera que puede promover un estilo de colaboración y complementariedad, o bien un sistema rígido basado en órdenes, prohibiciones y exigencias, con todo lo que cada una de estas posturas significan. El primer tipo responde a la lógica societaria, de carácter más global, donde impera una perspectiva amplia y es prioritario el desarrollo de las personas; el segundo tipo, basado en mandatos externos, responde a la lógica económica restringida. Sin duda, solo la primera es capaz de obtener resultados beneficiosos para los individuos y para la empresa.

---

[619] Senge, P.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; Roth, G. y Smith, B. (2000) citan en p. 19 a Hill O'Brien, exdirector general, hoy jubilado, de Hanover Insurance: no se entiende que "la dirección general imponga el cambio cultural".

La *cultura empresarial* podría asemejarse a un diccionario que interpreta contenidos en un determinado contexto: lo que en una empresa (por ejemplo de ingeniería) significa *flexible* puede encontrarse alejado de lo que se entiende en otra (audiovisual). Las diferencias se encuentran en la intensidad, modo de medirla, interpretación (puede ser negativo en una y positivo en otra), realización, control, información.

La *cultura empresarial* incide en el presupuesto a través de una serie de parámetros:

i. *Sistema de valores*. Forman la base de la cultura de una organización ya que representan lo prioritario, lo irrenunciable, lo que identifica con la marca y lo que hace posible una cierta semejanza entre todos sus componentes. Estos *valores* pueden reducirse a los económico-financieros o bien pueden abarcar la dimensión humana-societaria. Así, Gómez Fernández añade tres valores al tradicional económico[620]. En el primer caso, el objetivo del presupuesto se limita a la obtención de superávits tangibles; en el segundo, se refiere a la satisfacción de las personas originada en las posibilidades de su desarrollo. El *sistema de valores* de la empresa influye en:

ii. La *mentalidad* manifestada en los modos de pensar de quienes asumen esos valores, que marcan lo preferible y prioritario en una organización y que inciden poderosamente en la interpretación de las actuaciones y relaciones en la empresa, tal como ya se indicó con Schein[621]. Un paradigma mental *economicista* interpretará todo en clave reducida, en el sentido de material e individualista; sin embargo, con una mente más amplia, los hechos tendrán otro eco más humano e institucional: existe un factor común que es punto de partida para objetivos y actuaciones. Esto significa que la situación de partida no es nunca neutra, pues la cultura empresarial impone un filtro casi imperceptible, desde el inicio, que determina el tipo de relación, actuación y reconocimiento. Esto influye en:

iii. La *actuación* de las personas que asumen, en la práctica, el sistema de valores de la empresa que marcan la costumbre. Como en análisis anteriores, puede mantenerse en un plano unilateral y materialista, que impulsa a trabajar sólo por el sueldo y forma equipo solo bajo presión externa; o bien en otro plano humano donde prevalecen los intangibles y que lleva al trato *inclusivo* de otras personas y a la búsqueda de "lo común".

---

[620] Gómez Fernández, J.M. (1999), p. 339, propone cuatro valores fundamentales o de primer orden: "lo útil: valores económicos; lo bueno: valores éticos; lo bello: valores estéticos; lo santo: valores ascéticos". Todos estos valores pueden y deben impregnar el presupuesto, como se verá a lo largo de este estudio.

[621] Schein, E. (1988), p. 50.

La secuencia anterior es, por tanto:

Se puede concluir, en relación a las dos tendencias básicas de la *cultura empresarial*:

1. Si solo premia y valora el beneficio obtenido a corto plazo para satisfacción inmediata de los accionistas, contribuirá a un presupuesto restringido de tipo operativo-contable. Con tal paradigma se definirán como principal objetivo presupuestario el beneficio final de la cuenta de resultados o la máxima cotización en Bolsa. Este planteamiento exclusivamente financiero tiene como consecuencia la reducción del esfuerzo al mínimo imprescindible, así como la desvinculación con el resto de compañeros de la empresa.

2. Si se introduce la dinámica social dentro de la económica, ésta se coloca en el lugar que le corresponde, que no es el primero ni el único, aunque sí imprescindible. La ampliación de perspectiva que trasciende a lo global, como proponen Hamel y Prahalad[622], implica la valoración de aspectos más humanos y de tipo intangible y, en consecuencia, lo ajeno entrará a formar parte de lo propio y, éste último, del conjunto. De esta forma, afirma García Echevarría que "se puede decir que la productividad es, en sí misma, un valor cultural de la empresa"[623] y no una medida cuantitativa individual. Hodge, Anthony y Gales hablan de realidades como los ritos, rituales, ceremonias, símbolos, mitos e historias dentro de cada empresa, que marcan un sello especial en cada organización[624].

En el contexto de *cultura empresarial*, afirma el profesor Alvira[625] que el presupuesto es un *símbolo* más que una *síntesis*, ya que posee un sentido propio y unitario interno en la empresa.

---

[622] Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1995), p. 378: no crea el futuro "una empresa llena de renegados egoístas. Lo que se necesita son activistas comunitarios, es decir, personas que no tengan miedo a poner en cuestión el *status quo*, de hablar, pero que también tengan un profundo sentido de la comunidad y un deseo de mejorar no solo su suerte personal, sino también la de los otros".

[623] García Echevarría, S. (1994b), p. 102.

[624] Hodge, B.; Anthony, W. y Gales, L. (2003), pp. 287-290.

[625] Alvira, R. (2010) manuscrito. Define y distingue entre *símbolo* y *síntesis*:

- *Símbolo* es la representación sensorialmente perceptible de una realidad, en virtud de rasgos que se asocian con ésta por una convención socialmente aceptada. Descubre lo que hay; se intuye, se descubre. Es una revelación, una inspiración. Ocurre de dentro hacia fuera. Ante el descubrimiento caben dos actitudes: el "lo veo" del genio, o el "lo recibo" de quien se siente inspirado desde fuera por otra persona, otro Ser o por otras cosas.

El hecho de haber sido concebido tradicionalmente como de naturaleza eminentemente cuantitativa ha ido en su detrimento, ya que lo que en apariencia es del mismo rango por su expresión en euros -con los que conjugar cualquier operación aritmética- en realidad no pertenece a una idéntica categoría y, por tanto, se suman elementos heterogéneos: personas, riesgos, esfuerzos, calidades, etc. El presupuesto no debería entenderse como simples sumatorios de naturalezas diversas, ya que la moneda no es capaz de armonizar los desequilibrios existentes en las realidades humanas, que se resisten a su homogeneización y a su control total. Por ello la mera síntesis no funciona si se trata exclusivamente de una agregación contable de los objetivos marcados por la dirección sin tener en cuenta las realidades que representan. El presupuesto ha sido muchas veces -y es todavía- relegado a un segundo plano instrumental de bajo perfil. Se reduce demasiadas veces a cubrir unas cuadrículas poco inteligibles que, en un momento dado, son prioritarias para la dirección, paralizando prácticamente la empresa para su urgente cumplimentación. El paso a primer plano del presupuesto, interrumpiendo toda otra actividad, permanece hasta lograr el mínimo requerido, pasando de inmediato al último lugar que, para la inmensa mayoría −menos para el *controller*− es el suyo natural ya que no es percibida su utilidad. Así tratado, carente de toda *simbología*, como mera síntesis cuantitativa externa, significa apenas nada para quienes lo manejan por obligación. En esta línea, afirma Simmel que "el dinero aspira a una situación en que se convierta en puro símbolo y desaparezca en su objetivo de cambio y medición"[626].

A lo largo de este estudio se intenta abrir el presupuesto a un sentido más amplio y profundo para captar lo que está unido por sí mismo y tiene un significado global que hay que descubrir, como refleja el símbolo. Sin duda es preciso integrar todas las unidades organizativas pero en ningún caso se reduce a esa suma, sino que posee su propio significado unitario, su propia posición, significado y fuerza, enmarcado en una cultura empresarial que lo conforma y ayuda a descubrir su verdadero sentido. De esta forma concebido el presupuesto, unitario e integrado desde dentro, es como se interpretan adecuadamente cada una de las partes de que consta. El presupuesto de la empresa es símbolo de reflexión de las metas, de ponderación del riesgo, de la anticipación a los acontecimientos, de la proyección de las posibilidades y los límites de los proyectos, de la equidad en la distribución de recursos, de la visión de conjunto, de la concreción de objetivos por niveles, de la asignación de responsables y de un sistema de

---

- *Síntesis* es la composición de un cuerpo o de un conjunto a partir de sus elementos separados en un previo proceso de análisis. Por tanto es algo que se fabrica, es una unión externa, de fuera hacia dentro.

El símbolo, por tanto, es mucho más que la síntesis porque en él existe una unidad profunda orgánica de un conjunto de elementos. La vida es más que síntesis, es simbólica; en ella no funciona el puro mecanicismo. La ciencia es analítica y se encuentra más en el plano de la síntesis. En definitiva, el símbolo refleja la *unidad interna* que tiene en sí mismo, y la síntesis muestra la *agregación de partes* hasta formar una unidad externa. Es preciso captar la *fuerza interior* del símbolo. Externamente parecen lo mismo, pero no lo son en absoluto, si la mirada es profunda y capta su verdadero origen y no solo la apariencia.

[626] Simmel, G. (1976), p. 221.

incentivos acorde con los potenciales. En definitiva, el presupuesto como símbolo habla de un programa que equilibra necesidades y posibilidades, deseos e imperativos, objetivos y acción, técnica y arte. Combina lo global con lo local, lo cuantitativo con lo cualitativo, lo económico con lo societario. Significa haber trazado un plan que se considera apropiado, asegurando la viabilidad y la proporcionalidad en un marco equitativo, y facilita el desarrollo de las personas, individualmente y en equipo. Implica el acoplamiento de los medios a los fines y el estudio de las posibilidades del entorno para marcar metas retadoras y a la vez viables. Facilita pensar en todos los implicados y no solo en los propietarios de la empresa. Organiza la igualdad de oportunidades de desarrollo para todos y la proporcionalidad en las exigencias. Refleja la tranquilidad por la previsión de la financiación. Es, por último, temporizador de los plazos tanto de los resultados como de los procesos. En definitiva: la cultura empresarial que ha captado la simbología del presupuesto es más capaz de utilizarlo en todo su potencial.

La *cultura empresarial* marca, asimismo, la *comunicación* de todo lo referente al presupuesto. Influye en el tipo de información que maneja cada uno de los niveles de responsabilidad, en la forma de conseguirla, en la profundidad y rapidez con que fluyen los conocimientos, en la importancia que se otorga a los datos y a las desviaciones. Degraff y Shawn animan a "vencer el rumor con una estrategia abierta y en dos direcciones, ofreciendo información y con mayor *feedback*"[627]. Lattmann y García Echevarría advierten sobre las ventajas y las desventajas de los canales formales e informales de la comunicación en el ámbito de la empresa[628]. Por su parte Lev indica que es necesaria "la construcción de una estructura informativa comprensiva y coherente que ponga el énfasis en lo esencial: el proceso de creación de valor (innovación) de la empresa"[629]. Asimismo, Cardona y Wilkinson ofrecen sugerencias para una comunicación eficaz[630].

Existen unidades organizativas que comparten con facilidad porque así se han conducido siempre en esa organización y, por tanto, lo ven natural y necesario; otras, en cambio, mantienen un oscurantismo que impide o dificulta el intercambio entre quienes deberían tener una relación fluida por compartir objetivos y recursos.

En sentido inverso, también el presupuesto, al regular y dirigir de alguna manera las actuaciones de los integrantes de la empresa, influye en la cultura empresarial, aunque de un modo mitigado y más lento. El modo de concebir y gestionar el presupuesto forma paradigmas de tipo economicista o más societario. Contribuye, pues, a la cultura empresarial porque es una actividad que *vertebra* la empresa desde dentro; por su carácter cíclico genera modos e interpretaciones que son influyentes en las prácticas y en los estilos de todos sus miembros.

---

[627] Degraff, J. y Quinn, S. (2007), p. 35.

[628] Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), pp. 244-245.

[629] Lev, B. (2003), p. 160.

[630] Cardona, P. y Wilkinson, H. (2009), pp. 89 y ss. como: reducir interferencias en el proceso, en el contenido y en los elementos contextuales.

c. Presupuesto y management

Lejos de lo que se denomina como *management científico* −tal como lo definen Urwick y Brecht[631]−, este estudio se enfoca desde el punto de vista antropológico y, por lo tanto, dentro del devenir libre de las personas que deciden y actúan con cierta independencia pero siempre dentro de un grupo y, por tanto, en función de las repercusiones sociales de sus actuaciones individuales. El presupuesto es una de las columnas vertebrales del *management* de la empresa; está orientado con su filosofía, valores y proyección de la alta dirección. En él se definen los posibles escenarios y, una vez elegido uno, se concretan los medios que hacen posible la consecución de los fines establecidos; se concreta y cuantifica la estrategia y se distribuye a cada responsable. Se entiende aquí *management* en el sentido más amplio, desde la alta dirección a los niveles intermedios. Desde todas estas posiciones se detenta responsabilidad sobre una parte de los recursos de la empresa y se puede ejercer, tal como se viene señalando en estas páginas, con un enfoque limitado financiero y material referido a cosas o bien, en sentido más amplio, referido a las personas y su desarrollo. La dirección técnica de las áreas y proyectos ha de permanecer estrechamente unida a la dirección del presupuesto porque no existiría la primera de modo completo y eficaz sin la segunda. Es deseable que dicha gestión se realice desde el ínfimo nivel posible, cercano al proceso productivo. La escasez de recursos, siempre presente, hace que los factores hayan de ser combinados y utilizados de la mejor forma posible, y aquí entra el control presupuestario configurando, simultánea y de forma complementaria, al control técnico. Moisson señala en un enfoque más amplio que "el control presupuestario se muestra…como un excelente elemento de doble valor: -instrumento de dirección; -instrumento de cooperación"[632]. Sólo de esta forma la empresa será viable a largo plazo.

Se analizan a continuación las relaciones presupuesto-*management* a partir de las funciones de la dirección presupuestaria: planificación y seguimiento.

i. La *planificación* de tareas y concreción de medios y tiempos de los niveles inferiores hasta los niveles de rango inferior. El papel de los directivos es orientar, concretar y asignar objetivos y recursos, con anterioridad al inicio del ejercicio. Son los directivos quienes asignan, a través del presupuesto, los recursos necesarios, de tal manera que se asegure el reto y el esfuerzo, además del realismo en las condiciones de ejecución. A la vez, ha de existir proporcionalidad entre niveles semejantes en cuanto a remuneración, riesgos y oportunidades, puesto que la comparación en una misma empresa es frecuente y podría llegar a resultar un obstáculo en las buenas relaciones si no se tiene en cuenta dicha armonía entre

[631] Urwick, L. y Brecht, E. (1986), p. 11: "Esto es, muy simplemente, lo que significa el *management científico*: pensar científicamente en vez de seguir la tradición o la costumbre sobre los procesos implicados en el control de los grupos sociales que cooperan en la producción y la distribución".

[632] Moisson, M. (1969), p. 11.

comparables. La asignación, pues, ha de realizarse de forma eficiente tanto para las personas y las unidades organizativas como para la empresa en su conjunto.

En este punto juega un papel importante la lógica que subyace en cada nivel directivo de presupuesto:

- La visión *económica restringida* otorga importancia exclusivamente a la categoría monetaria y de corto plazo, con lo que la planificación y la asignación de medios tendrá como único criterio el beneficio material y mensual/anual de cada subnivel, considerado de modo independiente. El equilibrio deseado entre áreas homogéneas será de razón externa y, por tanto, frágil ante cualquier envite.

- Cuando se integra la *lógica societaria*, el criterio con que se planifican los recursos tendrá un carácter abierto a otros y se contará con recursos de áreas complementarias, aprovechando sinergias y orientado hacia la persona.

ii. El *seguimiento* presupuestario de los objetivos establecidos corresponde primariamente a su responsable directo, que controla el avance real de los parámetros respecto de los propuestos. No solo para su conocimiento teórico sino, principalmente, para tomar decisiones, si fuera necesario, que enderecen las acciones, reorganicen las tareas, reasignen los recursos o, podría ser posible en algunos casos, se redefina algún objetivo parcial para poder conseguir la meta final. En esta función:

- Si el perfil directivo es *funcional*, realizará un seguimiento de corto plazo priorizando lo técnico y lo financiero-contable. Su preocupación se reducirá a sacar adelante los objetivos de modo individual y sin tener en cuenta el potencial de los factores. Las personas son como mano de obra necesaria para conseguir los objetivos asignados, y su importancia radicará en el rol que ejerzan en el proyecto analizado, es decir, desde el exclusivo punto de vista del factor.

- Si el directivo tiene perfil *institucional*, aprovechará el control presupuestario para dar juego al potencial de las personas que dependen de él y buscará las combinaciones mejores de todos los factores para, de una manera dinámica, llegar a los mejores resultados conjuntos e individuales. El seguimiento en este caso será percibido por los empleados como algo positivo y necesario, que les aporta valor y es medio de crecimiento y no solo de control.

Analizadas estas tareas directivas básicas se evidencia el papel predominante que ejerce el *management* sobre el presupuesto. De nada sirve la rigidez en materia presupuestaria, que no refleja la realidad del negocio y, por tanto, no sirve tampoco para el seguimiento más básico económico. El *controller* ha de conocer muy bien las características técnicas del negocio para adaptar el presupuesto a ellas y debe, asimismo, formar a los responsables en la gestión presupuestaria según la *cultura empresarial*. También podría apostar por romper

esquemas, pero tendrá que estudiar el modo y momento oportunos para hacerlo con éxito y, siempre, junto a la alta dirección.

Sobre los *rituales* de las empresas han profundizado autores como Terrence y Kennedy[633]. Afirma García Echevarría que "la cultura empresarial se expresa a través de la personalidad de los directivos, los rituales y símbolos, la comunicación y el entorno"[634]. Existen *rituales* definidos como lo impuesto por la costumbre que ayudan a la ejecución de las tareas y que reducen *costes de coordinación* al minimizar el esfuerzo en tareas repetitivas. Son beneficiosas porque ahorran tiempo y energías en actividades que aportan poco valor. En el área presupuestaria existen múltiples ejemplos de dichas rutinas positivas que centran la energía en lo verdaderamente importante: la facilidad y accesibilidad en la toma de datos presupuestarios, las aplicaciones informáticas que facilitan comparativas rápidas y homogéneas, los trasvases de información ágiles y útiles entre unidades organizativas con objetivos compartidos. Muchas de ellas se basan en los instrumentos de gestión, que canalizan adecuadamente la información. También son útiles las reuniones periódicas y los calendarios que marcan los hitos relevantes; se trata de cadencias que, incorporadas, ayudan a un seguimiento cíclico y ordenado. Todo esto forma parte de las costumbres directivas de una empresa, que contienen hábitos de trabajo que han permanecido vivos porque han resultado útiles; sin duda, han de mantenerse las que realmente aportan valor y, nunca, por inercia. Para ello es precisa una constante revisión mediante el contraste con la realidad de los procesos productivos, vividos con espíritu de mejora continua. En la dirección presupuestaria también abundan las *rutinas perniciosas* [635] debidas, en parte, al escaso ímpetu con que se coordinan. Pertenecen a esta clase la copia −o rápida actualización sin criterio− de los datos estimados y presupuestarios de ejercicios anteriores, el análisis superficial de las desviaciones, la agregación heterogénea de variables, la ausencia de sinergias entre personas, proyectos y organizaciones. Un presupuesto que añade valor requiere energías y tiempo para no caer en esa mentalidad minimalista que solo evita errores operativo-contables cuando esto es, realmente, una comprobación necesaria pero nunca suficiente.

De manera recíproca, el presupuesto influye en el *management.* Un presupuesto pormenorizado, con un alto nivel de seguimiento, exigente en informes y *feedback* impuesto por la alta dirección, incide en que los niveles intermedios participen más en todo el proceso presupuestario, facilitando el enfoque mixto técnico-económico-societario con una gran carga de realismo, dada la proximidad a los proyectos. Por el contrario, un presupuesto centralizado y

---

[633] A este respecto, véase a Terrence, D. y Kennedy, A. (2000), cap. 4.

[634] Pümpin, C. y García Echevarría, S. (1998).

[635] Alvira, R. (2010) manuscrito. Las rutinas negativas son precisamente aquellas que permanecen vigentes sin que ayuden a un mejor trabajo ni a un ahorro de tiempo y costes. Paralizan la imaginación porque reducen la tarea a un plano inferior del que le corresponde en nivel, significado o modos. Se reducen las dimensiones posibles de un trabajo de tal manera que se sitúa en un plano superficial, donde queda desperdiciado el potencial. Desafortunadamente en las empresas se pueden detectar muchos de estos procesos rutinarios que quizás se iniciaron con un sentido, pero los cambios de entorno y de personas han anulado sus ventajas.

escasamente explicitado para los distintos niveles promueve un tipo de seguimiento doble, donde lo técnico es controlado por quien lo ejecuta y lo económico es controlado por el directivo inmediato, lo cual lleva consigo, por una parte, la pérdida de información integrada y completa y, por otra, la pérdida de la oportunidad de formar a los responsables técnicos en la gestión presupuestaria.

1.3. Redefinición de presupuesto

Se propone una nueva *definición* de presupuesto que incorpora las dimensiones explicitadas en la Parte II: "instrumento para el diálogo permanente con la dirección general de la empresa, cuya función es la elección continua de la mejor combinación posible de factores, entre los cuales destaca como central la persona, con el fin de establecer el sistema de objetivos presupuestarios compartidos con los *stakeholders*, bajo una perspectiva global, de largo plazo y orientado por el sistema de valores, enmarcado en la cultura empresarial, en adaptación continua a las necesidades de las personas y de los mercados".

En la comparación con las definiciones clásicas [636] se advierte la ampliación de enfoque temporal, espacial e integral, y no tanto de contenido. El presupuesto, como realidad humana, precisa de un contexto societario para desplegar su potencial y, orientado hacia las personas, constituye una herramienta básica para la mejora y motivación. En los capítulos siguientes se analiza en profundidad.

[636] Véase I.2.1.a. de este estudio.

CAPÍTULO 2. UNA NUEVA FORMA DE ORIENTAR EL PRESUPUESTO

Una vez analizada la necesidad de ampliar el concepto de presupuesto (Parte I), y de profundizar en sus dimensiones filosóficas (Parte II), se desarrolla cada uno de los ocho criterios con las nuevas claves sugeridas.

2.1. Un presupuesto orientado a la aplicación de las capacidades de las personas

El enfoque hacia la contabilidad ha de ampliarse para integrar a la persona. Pero no a la persona restringida a su individualidad y a unas relaciones con otras de carácter exclusivamente mercantil, ya que resultaría limitante respecto al gran potencial humano. El horizonte de escaso nivel cercena la dignidad de las personas y rebaja la visión empresarial a un nivel de gestión y no de auténtica dirección; de solo medios sin razón de fin; de costes y no de resultados. El presupuesto no es –no debería presentarse– como simple suma de intereses, ni solo mecánica. No es una cuestión exclusiva de números –rojos o azules–, sino que es preciso profundizar en lo que hay detrás o, más bien, por encima: el sistema de valores y la institución-empresa. En este sentido afirma Rafael Alvira que "hay un paralelo entre el conocimiento superficial de la realidad y la instrumentalización de las personas en la vida social"[637].

Parece que, en la práctica, lo humano se ha perdido en la empresa y en la sociedad, más enfocadas a cosas –bienes de consumo e inversión- que a las personas. Se ha dicho así que la persona *es consumida* por la empresa o por el mercado; es, por eso, preciso y urgente recuperar el humanismo que parece haber abandonado el contexto empresarial. Las empresas son hoy frecuentemente, en este sentido, realmente *anónimas*. Pero son las personas quienes originan un negocio, con el fin de cubrir las necesidades propias y de otras personas, en colaboración con otros. Parece obvio pero no lo es tanto, si se observa la práctica habitual despersonalizada en términos de:

- *Objetivo* de beneficio tangible a corto plazo.

- *Oferta* a un mercado masivo de productos, a veces sin valor real para las personas o, incluso, en su detrimento.

- Reducción de *plantilla* como primera y casi exclusiva medida ante problemas financieros.

- Exigencia de jornadas interminables que hacen incompatible el desarrollo de la *persona* en otros ámbitos, etc.

Dado que el presupuesto está elaborado por personas y se dirige a personas, cualquier abstracción que elimine la parte humana lo hace incompleto además de desvirtuarlo. Esto es lo que ha sucedido en la práctica en décadas anteriores, y todavía. La reducción de la empresa al área financiera-contable ha sesgado brutalmente su misión global y la visión las herramientas de la dirección, entre ellas el presupuesto. En demasiadas ocasiones se ha considerado como un

[637] Alvira, R. (1998), p. 142.

conjunto de informes repletos de datos numéricos inconexos de la actividad productiva, con el único fin de medir la rentabilidad a corto plazo. Toda realidad humana, como es el presupuesto, ha de reflejar el sentido pleno y profundo que le corresponde y debería ser rechazado cualquier tratamiento reductivo que lo convierte en inhumano. Un presupuesto orientado a las personas ha de atender a lo más genuino de ellas, tal como el profesor Alvira *retrata* al ser humano[638], es decir, en su aspecto más íntegro y no solo referido al ámbito material salarial.

Se trata a continuación el presupuesto desde las personas y para las personas.

Desde las personas

Un *enfoque restringido* de presupuesto otorga idéntico nivel y relevancia a los tres *factores elementales* [639] –trabajo, equipos y materiales–. Este planteamiento lleva consigo, en la práctica, a tratarlos exclusivamente según las restricciones de tipo técnico, de disponibilidad y del resultado diferencial de sus combinaciones alternativas. De esta forma, si la sustitución de una persona por otra personas o por una máquina tiene el efecto de incrementar la productividad, se consideraría automáticamente opción válida, sin tener en cuenta otros tipos de variables y, en concreto, la humana.

Este estudio parte de que la persona es verdadera *causa* del hecho empresarial. Es decir, toda actividad económica se inicia en el interior de las personas y, en cada una de las fases, pasa por:

- personas, o

- personas y equipos, o

- personas, equipos y materiales,

en una cadena que nunca deja de ser humana, ya sea en las fases de diseño, coordinación, ejecución o control. Esta relación directa de los equipos y materiales con la persona, entendida ésta de modo completo, favorece la incorporación del sentido institucional que se está tratando en este estudio y que trasciende el mero técnico-funcional. En consecuencia, desde un enfoque limitado, la fase básica de combinación de los factores elementales, podría considerarse neutral, desde el punto de vista antropológico. Sin embargo, un enfoque ampliado con otras dimensiones descubre consecuencias en lo que afecta al concepto de cada factor y en las relaciones entre ellos, de modo inherente al hecho económico. Afecta tanto a la definición de cada factor elemental como a la relación de los factores elementales entre sí, además de la relación con los factores dispositivos.

---

[638] Alvira, R. (1998), p. 151: la persona se define por estas tres notas: -*carácter* como síntesis psicofísica, que se puede corregir pero no cambiar; -*estilo* como síntesis cultural, engloba los condicionantes de espacio, tiempo, medio y ambiente; - *finalidad* última, que da sentido a los pequeños objetivos diarios.

[639] Gutenberg, E. (1961).

i. *Definición de cada factor*. Contemplar los factores elementales desde las personas supone un paso cualitativo relevante en el planteamiento presupuestario, que puede transformar al tripartito. No afecta solo a la relación entre ellos sino a la propia definición de cada uno, precisamente por la dependencia explícita de las personas inscrita en su definición. He aquí un giro que trasciende el planteamiento habitual: no existen equipos ni materiales sin personas, y éstas, siempre en relación. La concepción personal e institucional forma parte de la técnica para que ésta última sea completa, y son, por tanto, inseparables.

Por tanto, en el caso de los *equipos* no sería correcto un análisis técnico-económico de un sistema que excluyera su relación con las personas y su contexto. Lo cual significa que, aunque teóricamente se podrían estudiar en abstracto rendimientos de un determinado equipo –o sistema agregado– desde el punto de vista operativo, ese estudio no sería completo ya que su concepción, funcionamiento y aplicación se encuentra siempre vinculado a personas.

El caso de los *materiales* sería idéntico. No se pueden pensar de modo completo sin su relación con las personas: extracción, utilización, carga y descarga, transporte, almacenaje, coste unitario, rotación, etc.

Lo anterior no se refiere a la necesidad de incorporar nuevos procesos, sino de explicitar la referencia a las personas de cada uno de los otros dos factores elementales, equipos y materiales. En definitiva: estos factores se encuentran *mediatizados*, siempre, por el factor humano, en la cultura específica de cada empresa.

ii. En cuanto a la *relación entre los factores elementales*, la primacía de las personas influye en las siguientes cuestiones:

1. El trabajo es el factor relevante y central, *cualitativamente distinto y superior* a los otros dos, materiales y equipos, por sofisticados y avanzados tecnológicamente que éstos sean. La especial dignidad del primero, proveniente de su origen humano, exige un tratamiento preferencial, independientemente de que constituyan o no la restricción en el proceso por disponibilidad, cantidad o perfil.

2. Que el *trabajo humano prevalece sobre los equipos* implica que en la selección y el modo de utilización de éstos siempre priorizará el beneficio de las personas que intervienen en el proceso. Por tanto, la sustitución de unas personas por otras, o por máquinas, o bien la aplicación intensiva de mano de obra deberá estar guiada por el criterio de la mejora de las condiciones de trabajo de quienes las utilizan, y de su desarrollo. En este sentido, los equipos y sistemas de producción son pensados para las personas, con todas sus consecuencias. Como ejemplos:

- Los turnos de trabajo, aún los ininterrumpidos, han de organizarse de modo racional y humano.

- Las condiciones de trabajo en cuanto a ruidos, ambiente, limpieza, etc. han de estar pensados para las personas de ese entorno.

- Las rotaciones de puestos de trabajo y la formación de puestos cercanos han de pensarse desde las posibilidades actuales y futuras de los empleados, además de las necesidades de la empresa.

3. Que el *trabajo humano prevalece sobre los materiales* significa que la selección de éstos en cantidad y calidad está en función de las personas que los manejan. En este sentido, la eficiencia de una actividad ha de estudiarse prioritariamente en su aspecto de repercusión sobre las personas, por ejemplo, en cuanto a toxicidad, cargas, velocidad, reposición, etc. La relación de los materiales con las personas marca unas pautas que supera el esquema convencional de análisis cuantitativo, donde todos los factores se consideran al mismo nivel, el técnico-funcional.

4. El posicionamiento superior de la mano de obra como factor de producción respecto a los materiales y equipos supone que se le otorga, por su propia naturaleza, una labor de *intermediación*, en el sentido de que no sería completo el estudio del binomio factorial materiales-equipos independientemente de la mano de obra.

iii. En cuanto al objeto de estudio por parte de la dirección, que es el cuarto factor, el dispositivo[640], las alternativas de la mano de obra como factor de producción se originan no solo por los perfiles profesionales ni por la cantidad y disponibilidad, según el enfoque restringido, sino que vienen ampliadas y matizadas por aspectos intangibles como:

1. *Capacidad*. Las posibilidades de desarrollo de cada persona han de estar presentes en los planes de producción desde el presupuesto porque solo desde su conocimiento y planificación es posible utilizar al máximo las capacidades. De no hacerlo, la empresa caerá en costes de infrautilización que, aunque intangibles en un inicio, se traducirán más adelante en pérdidas materiales o abandonos no deseados. Si la infrautilización es nefasta para una maquinaria –no solo desde el punto de vista económico, también técnico– cuando se trata de personas, el problema se torna grave y, en ocasiones, irreversible. No obstante, según el profesor Alvira, en este contexto de desarrollo de potenciales, se entiende que el mejor premio al empleado es el propio trabajo[641]. Con palabras de García Echevarría, "el trabajo constituye una de las piezas angulares del desarrollo integral de la persona"[642].

---

[640] Gutenberg, E. (1961).

[641] Alvira, R. (2010) manuscrito.

[642] García Echevarría, S. (2012b), p. 1. Añade: "El papel del trabajo en el desarrollo integral de las propias personas lo precisa, por su propia esencia social y, al mismo tiempo, también por la mera *razón económica*".

2. *Interés*. El interés sobre un tema hace que la persona movilice su inteligencia y su voluntad. Los objetivos presupuestarios, alineados con los intereses de los empleados, redundan en una mayor eficiencia y facilidad en el desempeño de las tareas.

3. *Ilusión*. Las personas se mueven por impulsos internos, con mayor o menor grado de racionalidad. Si las tareas presupuestadas están vinculadas a deseos de los empleados –más o menos explicitados– la productividad se verá incrementada aunque no respondan a criterios estrictamente técnicos.

4. *Esfuerzo*. Si los otros dos factores, material y equipos, están al servicio de las personas, implica que se buscará potenciar lo superior de éstas y, por tanto, minimizar el desgaste físico cuando éste pueda ser sustituido o aliviado por máquinas. De esta forma, un empleo más intensivo de equipos no debe valorarse exclusivamente con criterios de coste energético, amortización, etc., sino también –e incluso prioritariamente– por las consecuencias benéficas de tipo físico y psicológico sobre las personas que intervienen en esos procesos.

Es evidente que todos estos elementos intangibles no solo están interrelacionados sino que se potencian entre sí, de tal forma que si se aplica la persona en algo en lo que tiene capacidad de desarrollo, incrementará automáticamente su interés por sacar aquello adelante; se despertarán ilusiones –si es que no las tenía ya– al comprobar su mejora y, en consecuencia, se esforzará más de forma natural y voluntaria. Todo ello genera una actitud enfocada al logro y no a la contraprestación tangible en clave de mínimos, tan perniciosa.

La perspectiva *intangible* aportada por el factor humano muestra la insuficiencia de los sistemas cerrados a lo cuantitativo. El enfoque humano incluye dosis de incertidumbre y, por tanto, genera una concepción de la economía más cualitativa y flexible, menos estereotipada y menos previsible. Irrumpen así planteamientos más abiertos y menos precisos, que requieren mayor protagonismo de las personas en régimen de libertad, junto con la inherente responsabilidad. En este sentido afirma Alejandro Llano que "las nuevas tecnologías de la información y la comunicación permiten superar el cuantitativismo de la economía de escala, y nos abren a un mundo de conocimientos y decisiones donde lo que cuenta es la inteligencia y la voluntad de cada persona, así como la integración de todas ellas en comunidades flexibles, versátiles y ágiles"[643].

[643] Llano, A. (2007), p. 222.

Para las personas

Un presupuesto *para las personas* incide directamente en su desarrollo y en la mejora de sus condiciones de vida como consecuencia de su trabajo. Este enfoque viene a sustituir al centrado en las *cosas*[644]. Así, cualquier proceso presupuestario estará orientado hacia la persona, no solo al empleado sino a todos aquellos a quienes de alguna manera afecte la relación con la empresa desde este punto de vista personal. Por ejemplo, el cliente será tratado no solo como receptor final del producto o servicio, sino que se considerará también y simultáneamente como individuo.

En un enfoque *restringido*, la orientación hacia los recursos ha centrado el discurso teórico y práctico del *management* del presupuesto. Una perspectiva *más amplia* propone como criterio central del presupuesto el *desarrollo integral y sistemático* de las personas, además de la *mejora de sus condiciones de vida*. Se aplica en este apartado al empleado y, posteriormente, al resto de s*takeholders*.

i. Desarrollo integral y sistemático. Se analiza el contenido de cada uno de los conceptos:

1. *Desarrollo*. El presupuesto, que realiza la combinación de factores de una manera eficiente, ha de hacerlo de tal manera que despliegue los potenciales de las personas que intervienen en toda la cadena productiva. Se entiende por potencia, en este contexto, la capacidad de llegar a ser y, asimismo, puede relacionarse con las tres potencias humanas: inteligencia, voluntad y memoria:

- La *capacidad* está referida al futuro, tanto del individuo como de la empresa. Los seres humanos tienden a perfeccionarse, a desplegar lo implícito, y en esto consiste precisamente el desarrollo, ya que de la nada, nada surge, de ahí que tenga que existir un germen de crecimiento para que éste se produzca. El presupuesto tendría esta misión excelsa: capturar los potenciales de las personas a través de la combinación con los otros factores, tanto de la propia organización como del exterior, y hacerlos rendir al máximo de sus posibilidades, con la cooperación activa insustituible de las personas. Ejemplos de mejora en aptitudes son:

  * Mejora personal en presentaciones en público, equipos inter-organizacionales, concurso de ideas, sugerencias, participación, comunicación interna.

  * Psico-físicas, en protocolo, estabilidad emocional, autoayuda, deporte.

[644] García Echevarría, S. (2010e), p. 11.

- El desarrollo de la *inteligencia* cognoscitiva no finaliza, para los puestos cualificados, en la universidad. Si lo más excelso de la persona es su interioridad, sus facultades superiores, éstas han de desplegarse, incluso prioritariamente, en la actividad laboral. Para ello, el presupuesto ha de organizar las cosas con el margen de libertad –y responsabilidad– suficiente en razonamientos, argumentaciones y decisiones por parte de quienes lo ejecutan, para ofrecer las mejores alternativas a las distintas situaciones, en un entorno de creciente incertidumbre. Para ello, los objetivos de presupuesto deberían presentarse como logros personales y no como mera gestión de recursos de terceros.

- El avance en la *voluntad* de quienes reciben el presupuesto como tarea solo se logrará en la medida en que se inserten ellos mismos como pieza clave en el proceso presupuestario, de tal manera que, al entenderlo, lo asuman como propio y se esfuercen por llevarlo a cabo. Y esto será posible si se consigue la visión global vinculada a los objetivos parciales. Es indispensable la actitud positiva de colaboración de los empleados, pero no solo para que el presupuesto arranque al inicio, sino para que el empeño permanezca constante a lo largo de los meses y de las dificultades. Se trata de lograr el impulso desde dentro de las personas, que no sea dependiente de estímulos externos que resultan frágiles, además de no responder a la verdadera dignidad de la naturaleza humana.

- La *memoria*, aunque parezca de menor importancia, juega un papel relevante en el desarrollo de la personas en cuanto a la aplicación de su experiencia, tanto laboral como vital. La *experiencia*, definida como práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo, si es valorada en la empresa puede aportar mucho, tanto a nivel técnico como de estímulo. La alta rotación que a veces sufre o genera la propia empresa, muchas veces no hace más que disolver un valioso bagaje que, bien aprovechado, podría ser gratificante para las personas, además de ayudar al incremento de productividad. La valoración por parte de la empresa del *knowledge* experiencial no solo es positivo en quien lo aplica, sino en el resto de empleados, e incluso en quienes todavía no pertenecen a ella, porque informa sobre la manera en que la organización trata a sus miembros y, por tanto, animará o entorpecerá su aplicación generosa a la actual y a futuras generaciones. Quien retiene lo útil y bueno de lo que trabaja, y elimina lo tóxico o negativo, está en mejores condiciones para desarrollarse como persona en el ámbito laboral.

Asimismo, son complementarias las experiencias en ámbitos compartidos, como ejemplo, el laboral y familiar, que más adelante se tratará. La persona como protagonista de los procesos empresariales, aprende o desaprende simultáneamente de forma natural para las otras áreas vitales. La persona es el único factor capaz de trasladar vivencias, positivas o negativas, que ayuden al incremento de la eficiencia.

2. *Integral*. El desarrollo ha de aplicarse a todos los ámbitos de la persona y de la empresa. ¿Cómo puede un presupuesto impulsar el avance personal y no sólo el técnico? No se trata aquí de desplegar una relación exhaustiva de posibilidades, sino de considerar al empleado de forma completa, es decir, teniendo en cuenta todo lo que le rodea y aprecia, y que le sirve de estímulo en su actividad. Cada persona es un mundo y si es verdad que parece imposible captar toda la realidad humana que abarca una organización, sí es preciso acercarse lo máximo posible a las personas para acertar con los resortes que verdaderamente les movilizan, al menos, de aquellas que dependen directamente. Esta visión de totalidad es la propia de la filosofía, y en concreto de la antropología, que no se conforma con la consideración del empleado como prioritario sino que busca la excelencia humana en las relaciones laborales, formando parte del entramado societario.

Para ello es necesario un cierto *margen de maniobra*: un presupuesto demasiado concreto en el modo y forma de conseguir los objetivos asignados reduce libertad y posibilidades a quien los tiene que ejecutar. No cabe esperanza, no cabe novedad, está todo previsto, ya diseñado, es aburrido, falta vida, mata a la persona. Ha de existir un índice de flexibilidad para que la persona organice, decida, se responsabilice, dé vida, innove, deje su impronta, lo haga suyo, se ilusione. Ha de existir un margen para las sorpresas. Es preciso huir del *romanticismo*, postura que sufre tanto por el pasado como por el futuro[645].

Un presupuesto es integral si cubre áreas en relación con las personas, como la mejora de las capacidades de relación con otros, la mejora de la cultura general y empresarial, el conocimiento del sector/es en que la empresa se mueve, la historia biográfica de la compañía, el conocimiento de otras unidades organizativas, o la formación en liderazgo para futuros responsables de equipos. Durante demasiado tiempo la gestión presupuestaria se ha centrado exclusivamente en el desarrollo de aspectos técnicos del trabajo actual de los empleados, olvidando otros complementarios propios de su identidad primaria personal y también como profesionales especializados. Cada vez más las empresas buscan "buenas personas", "personas normales" o "personas no problemáticas", y no tanto el rigor técnico ya que, detectadas las carencias, pueden ser subsanadas con relativa facilidad. La *calidad* humana no solo ha de ser criterio de selección sino que ha de fomentarse a lo largo de la vida en la empresa, y un medio de llevarlo a cabo es el presupuesto.

3. *Sistemático*. Este punto aporta la necesidad de una labor continua y no esporádica ni coyuntural. El desarrollo en profundidad de las personas es una carrera de fondo que forma parte de la filosofía empresarial. Aunque sea necesario contar con los empleados, se origina e impulsa desde la alta dirección. La misión del presupuesto en este punto es la del seguimiento periódico de los objetivos una vez establecidos, de tal forma que mediante el contraste con los avances reales resulte un estímulo para renovar fuerzas, conociendo en todo momento la situación de partida, el punto de llegada y el posicionamiento actual. El establecimiento de una cierta sistemática no implica rutina ni control exhaustivo,

[645] Alvira, R. (2010a).

sino asegurar, en el tiempo, la continuidad en el esfuerzo para que se cumplan las metas de largo plazo.

4. *Global*. Para comprender el presupuesto es necesario considerarlo en su conjunto, ya que solo con visiones parciales no se captaría el sentido del todo y el de cada parte con relación al todo. Cada responsable, desde su puesto, ha de disponer de información de la empresa como tal, al nivel de detalle que corresponda, sin desdeñar lo que puede parecer más lejano, porque cualquier realidad de la empresa está relacionada con todas las partes, por la unidad orgánica que la caracteriza.

ii. Mejora de las condiciones de vida. Es un fin del presupuesto la mejora de las condiciones de vida de quienes participan en el proceso productivo, de modo permanente y completo. Puede parecer, en un enfoque restringido, que no le incumbe. Pero le corresponde, y de un modo nuclear, ya que la mejora del nivel de vida debería ser la meta a largo plazo de la propia empresa que, además de su propia continuidad, ha de velar por la mejora de la sociedad, empezando por sus empleados. Y el presupuesto es la herramienta que asigna objetivos y recursos para que pueda llevarse a cabo.

La visión parcial y material no hace más que limitar los objetivos del presupuesto al solo ámbito laboral y, dentro de éste, al técnico y salarial. La apertura a la dimensión intangible del ser humano abre posibilidades en favor de la dignidad de las personas, que implica, además, incrementos de eficiencias. Se aplica a áreas como:

- La familia, como ejemplo la conciliación en distintos ámbitos.

- La amistad, mediante la facilidad para trabajos voluntarios en equipo, y oportunidades de encuentros entre colegas.

- Relaciones sociales, en cuanto facilita la pertenencia a ONG’s, ayudas de la empresa al cuidado de hijos o mayores.

En la medida en que esta finalidad de mejora de condiciones de vida que se propone la dirección sea captada por los empleados, será sustantivamente mayor la involucración y, lo que es más importante, será voluntaria y eficaz. En este punto la empresa debe ir por delante y ganarse a los más valiosos; es una forma de retenerlos porque entienden que la empresa, a través del presupuesto, vela por sus intereses, que no están contrapuestos con los totales. Es un ejercicio que aquí se propone: abrir y enmarcar lo parcial en lo global; lo funcional en lo institucional; lo individual en “lo común”. No solo es posible, sino necesario; es más, imprescindible para el despliegue de capacidades y el beneficio en todos los ámbitos en que la persona se desenvuelve.

Una última característica a reseñar es que, en un enfoque *para las personas*, éstas, situadas en primer plano, constituyen incluso una meta del propio proceso presupuestario. Este enfoque deberá ser más explícito cuando en la dirección todavía no esté incorporado el sentido institucional, para lo cual será preciso quizás definir expresamente objetivos para implantar el sentido humano en el presupuesto.

2.2. Un presupuesto centrado en "lo común"

El *presupuesto tradicional* plantea objetivos de tipo individual por unidades organizativas, áreas o personas; es decir, a cada responsable se le adjudican unos parámetros a conseguir dentro de su ámbito específico. De este modo, el presupuesto global sería la agregación de los distintos niveles. Cabe en este planteamiento un tanto cerrado la posibilidad de compartir recursos, principalmente entre áreas tecnológicamente cercanas, de tal manera que permita el trasvase temporal de horas o equipos necesarios para cubrir picos de trabajo de una unidad con tiempos valle de otra, siempre con la homogeneidad requerida. Así, el número de posibilidades de elección en cuanto a combinación de factores se incrementa de forma considerable, lo cual posibilita mayor calidad y optimización de costes. Las ventajas de esta forma de actuar son evidentes: además del incremento de productividad habría que añadir las posibilidades de formación en materias similares y los ascensos horizontales, es decir, el acceso a otros trabajos con perfil técnico similar, que resulta estimulante. En este sentido, se comparten objetivos operativos, a nivel funcional, que aportan ya un grado de relación interna entre unidades organizativas. La actividad empresarial es, de hecho, un mundo de relaciones aunque, en un enfoque restringido, en dichas interacciones se haya priorizado las de tipo máquina-máquina o máquina-materiales, postergando a la persona como un tercer factor que poco añade a un proceso automatizado industrial en el que la tecnología marca las pautas. Según esta mentalidad, es el individuo quien ha de adaptarse a las necesidades y ritmos de las máquinas, en un tipo de empresa estilo *robot* que desemboca en la deshumanización.

Pero la persona se define de modo eminente en cuanto a la relación que establece con otros y con el entorno. Para el profesor García Echevarría es necesario que la persona "sea consciente de ese proceso de participación y pueda con ello integrarlo en su propio desarrollo como individuo"[646]. Como afirma Rafael Alvira "el ser humano…es, al mismo tiempo, independiente y dependiente…, es decir, con una existencia separada de los otros seres que, sin embargo, no puede darse ni mantenerse como existencia más que en y por la relación con ellos… Puede subjetivar y objetivar (interiorizar y exteriorizar) sus relaciones con otros seres"[647]. El *enfoque ampliado* propone compartir no solo recursos sino objetivos y esto, necesariamente, se da en el plano corporativo –caracterizado por valores y cultura empresarial– y no en el operativo –donde impera la división del trabajo–. Para ello es necesario encontrar puntos en común, que no pueden provenir de lo específico técnico, sino del plano institucional, que aporta "lo común".

[646] García Echevarría, S. (2011b), p. 18.

[647] Alvira, R. (1998), pp. 122-123.

Las relaciones con esta mentalidad más abierta son del tipo:

- *persona - máquina - materiales* o, incluso,
- *persona - máquina - persona - materiales - persona*

donde lo humano inicia, mediatiza y constituye el objetivo final de todo proceso y subproceso presupuestario. La introducción de lo humano, como factor presente y prioritario en todos los procesos de la empresa, abre un amplio espectro a la realidad intangible que sólo la persona puede generar, captar y aplicar. Es preciso un cierto entrenamiento para valorar en su justa medida lo antropológico, en un ambiente donde se considera prioritario, cuando no único, el plano material, sin percibir su inseparable carga inmaterial.

Para ello es necesario encontrar *factores comunes* en dos niveles: entre una unidad organizativa y la empresa, y entre unidades.

Entre una unidad organizativa y la empresa

Implica un acentuado espíritu de pertenencia, el cual es capaz de enmarcar lo particular dentro de lo global. Esta incorporación en la mentalidad real de los responsables de presupuesto y de todos los empleados facilita la identificación con la institución y, por tanto, se hacen cargo de los objetivos de rangos superiores, ante los que se sienten de alguna forma interpelados, más que en dependencia jerárquica. La posibilidad de conocer la aportación de cada parte al conjunto facilita el sentimiento de cercanía con la dirección y, de esta manera, lo individual no queda supeditado sino entendido en su marco institucional, que aporta su finalidad, profundidad y la visión de largo plazo, a la vez que favorece la corresponsabilidad.

Entre unidades organizativas

Los problemas entre las unidades organizativas surgen en el nivel funcional y, por tanto, han de ser superados con perspectiva institucional. No se trata tanto de negociaciones más o menos arduas, de acaparar situaciones de poder dentro de la empresa, lo cual situaría en una plataforma de confrontación maniquea. Sí es preciso combinar los recursos escasos con ánimo grande, con imaginación, con innovación, enfocados al interés general como prioritario.

El planteamiento convencional de compartir recursos para conseguir una mayor eficiencia se fundamenta en la captación de “lo común”: se comparten objetivos en un rango superior al nivel conflictivo de escasez en planteamientos alternativos –de suma cero–. Así, lo relevante no es la productividad inmediata medible de cada unidad organizativa sino la responsabilidad común en sacar adelante objetivos adscritos a varias unidades.

Como *ejemplos* de objetivos presupuestarios compartidos al mismo nivel se encuentran:

i. El objetivo "No paralización del proceso productivo" es compartido por tres unidades organizativas, cada una de las cuales lo acometerá desde su tarea específica:

- Producción organiza los turnos.
- Almacén evita roturas de stocks.
- Mantenimiento revisa los equipos de modo preventivo para evitar fallos en la maquinaria.

El objetivo común les hace dependientes unos de otros y les lleva a planificar y resolver incidencias de forma conjunta, fomentando el sentimiento de "lo común", que sobrepasa lo estrictamente particular.

ii. El objetivo de "Comercialización de un producto en un nuevo país", implica a las unidades:

- Producción: adapta el producto a las nuevas exigencias del cliente.
- Logística: programa los transportes y envíos.
- Personal: organiza la formación en idiomas.
- Comercial: programa la publicidad por distintos canales.

En ambos casos, el diseño del presupuesto y su ejecución requiere el entrelazamiento continuo de todos los implicados. En esa búsqueda de *lo común* entre los responsables presupuestarios aparecen puntos de encuentro en formación, relaciones con otra empresa e innovación tecnológica, o en asuntos más intangibles como la reducción de conflictividad, el incremento de cooperación entre determinadas áreas, la reducción de absentismos, la efectividad del trabajo en equipo, etc.

En este planteamiento no es crucial tanto el compartir recursos como el compartir objetivos y, de alguna manera, trabajar en permanente interconexión, porque ésa es la única forma de realizar con éxito acciones interdepartamentales. Y esto no puede depender solo de la buena voluntad de sus responsables, sino que ha de estar debidamente previsto y definido en el presupuesto en cuanto a metas, objetivos, indicadores, reconocimientos-penalizaciones y, sobre todo, en una creciente sensibilidad hacia una manera de trabajar interdependiente. Solo con esta mentalidad abierta y de relación continua es posible la eficiencia requerida.

El diseño organizativo que favorece este tipo de interacciones es el de *red*, es decir, una estructura aplanada y en conexión operativa-informática con todos los *stakeholders.* Un peligro que podría surgir aquí es la creencia en que la automatización total resuelve los problemas de interacción y, por tanto, es de alguna manera sustitutiva de las negociaciones directas personales –*face to face*–.

Nada más lejano a la realidad; aunque ciertamente la informática agilice las relaciones dentro y fuera de la empresa, nunca podrá sustituir a la relación personal que, además de cubrir opciones no expresamente programadas, llega a la comunicación de intangibles que sólo los humanos son capaces de interpretar.

La interconexión, aunque pueda aparecer en algún caso como negativa en cuanto a limitante de las posibilidades particulares de una unidad organizativa, se demuestra altamente positiva en cuanto que construye empresa en el sentido de causa única que sale adelante por la contribución de todos sus integrantes, cada uno desde su posición, posibilidades y habilidades. En la vida empresarial, las aparentes restricciones originadas en dependencias de otros, con frecuencia se convierten en apertura hacia nuevas oportunidadades, ya que el apoyo en los demás es siempre generador de sinergias.

Una última reflexión a este respecto es que, al tomar conciencia de "lo común" con otras áreas de la organización y de ésta como tal, se completa la visión particular con la global. Sin disminuir la responsabilidad concreta del área asignada, se enriquece la perspectiva y, por tanto, la argumentación y la profundidad de lo propio gracias a la amplitud de un enfoque más completo.

2.3. Un presupuesto enfocado a los *stakeholders*

A lo largo del estudio, la figura de los *stakeholders* ha surgido en diversas ocasiones. Ahora se trata de analizar la relación sinérgica –en ambos sentidos– a nivel presupuestario entre la empresa y los grupos de interés, como son: accionistas, clientes, empleados, proveedores, acreedores, instituciones, Estado, la sociedad en la que está integrada, grupos ecologistas, medios de comunicación, competidores y grupos especiales –como por ejemplo defensa de competidores y redes sociales. Como afirma Escudero, "cada uno de ellos tiene un interés en la empresa, lo que plantea a ésta el desafío de satisfacer lo que esperan de ella"[648].

Este enfoque *stakeholder* pretende superar la etapa *shareholder*, en la cual los accionistas constituyen el objetivo principal y casi único para la alta dirección. Se propone integrar en el proceso presupuestario a todos los afectados, agrupándolos por perfiles; sin perder de vista que cada uno de esos grupos está formado por personas singulares, cada una irrepetible, portadora de un elemento inabarcable que nunca puede obviarse. Si es cierto que no puede cubrirse el universo de peculiaridades, tampoco sería conveniente la consideración de conjuntos idénticos en parecer y actuación, ya que no respondería a la realidad. La clave se encontraría en la búsqueda de objetivos compartidos entre cada grupo y la empresa o parte de ella, en una relación de complementariedad beneficiosa para ambos. En la empresa, como en cualquier otro ámbito en el que las personas se relacionan, siempre hay que dejar espacio al otro; y ese *otro* es muy amplio, ya que la interacción es múltiple. La idea de fondo es que cada uno de esos grupos *forma parte* de la empresa, es decir, no son algo ajeno o contrapuesto a los intereses globales de ésta.

Cierto que no todos los *stakeholders* poseen la misma importancia; cada empresa ha de definir sus prioridades en función de las metas, pero sin excluir de su interés a ninguno. Se realiza así un esfuerzo para el encuentro de "lo común" con quienes no pertenecen jurídicamente a la empresa pero de alguna manera forman parte de ella. Estos contactos multilaterales se basan en relaciones humanas duraderas que buscan la creación conjunta de valor.

En este sentido, la variable *riesgo* en relación con la continuidad de la empresa y, en consecuencia, la protección de los puestos de trabajo, afecta tanto a la empresa como a todos los *stakeholders*. En el presupuesto se prevén situaciones de futuro y el modo de acometerlas, y en esto impactan las políticas estratégicas de cada uno de estos grupo de interés. Se estudia a continuación el tratamiento presupuestario de algunos *stakeholders*, sin pretensión de exhaustividad[649].

---

[648] Escudero, G. (2010), p. 29.

[649] No se incluyen los empleados por haber sido tratados en los epígrafes inmediatamente anteriores.

i. *Familia de los empleados*. La familia puede ser considerada un *stakeholder* de primer orden entendida como institución vital[650], ya que incide de forma directa sobre la satisfacción, motivación y expectativas del empleado. La fuerte vinculación con su familia hace que ésta sea una variable relevante en el presupuesto aunque, en ocasiones, de difícil cuantificación. Para el empleado, el hecho de tener obligaciones económicas familiares hace que aumente su vinculación a la empresa, concretado en el sentido de responsabilidad, el afán de seguridad, una remuneración adecuada. En el directivo debería proporcionar una sensibilidad originada en esas cargas, y llevaría consigo la ponderación adecuada de las consecuencias de sus decisiones.

El presupuesto, por tanto, no es ajeno a las condiciones familiares y debería aplicar unos criterios adecuados para proteger esas relaciones valiosas. Así, el presupuesto ha de regular estas materias no solo para que los objetivos sean posibles sino también para facilitar, a través de ellos, el desarrollo simultáneo y complementario del empleado en los distintos ámbitos. Resultan especialmente relevantes en el presupuesto temas como los siguientes:

- La *organización del tiempo*, en cuanto a horarios, turnos, viajes, retenes, permisos, etc., de tal forma que cada trabajador tenga el margen de maniobra necesario para elegir la atención a su familia que le parezca más adecuada y se evite la excesiva tensión, que iría en detrimento tanto de la empresa como del trabajador y su familia. El planteamiento en la dedicación requiere flexibilidad a lo largo de las diferentes etapas de la vida familiar y laboral, que exigen distintas soluciones.

- La *flexibilidad* para trabajar desde casa, o permisos para atender necesidades especiales que no puedan cubrirse de otros modos, de forma creativa y dependientes de cada perfil laboral. Y siempre que el puesto de trabajo lo permita.

- Las *ayudas sociales* que faciliten la cobertura de necesidades familiares, como pueden ser la atención a los hijos, personas dependientes o determinados servicios domésticos.

- El *desarrollo y satisfacción*. En la medida en que las personas comprueban la posibilidad de su desarrollo personal y profesional en la empresa, aumentará su satisfacción y redundará con seguridad en los ámbitos próximos, el primero el familiar, constituyendo una espiral positiva.

Los apoyos a la familia, desde el ámbito empresarial, se reflejan de forma inmediata no solo en las opciones que la empresa ofrece, sino también en la facilidad para su consecución y en la mentalidad con la que son acogidas en la práctica por el entorno próximo. Una iniciativa en este sentido que se extiende en los últimos años es el concepto de *Empresa Familiarmente Responsable*, con la

[650] Alvira, R. (2004a).

obtención incluso de certificados de calidad, que suponen un valor añadido y que, al ser reconocidas como *mejores prácticas*, marcan tendencia[651].

Otros ámbitos en que la empresa puede, aunque sea indirectamente, favorecer a la familia como institución son, por ejemplo:

- La publicidad con imágenes que edifiquen y ayuden al desarrollo de las personas en familia y a la educación de los hijos, reflejando unos arquetipos que muestren verdaderos valores que construyen con fundamento la sociedad[652].

- Un lenguaje en anuncios y prospectos en la misma dirección que los esfuerzos de las familias en la búsqueda de la calidad técnica y humana.

- Unos productos y servicios que ofrezcan mejoras no solo tangibles sino también de tipo intelectual, en hábitos valiosos e, incluso, de tipo espiritual.

- En definitiva, que apoyen el desarrollo integral de todos sus miembros, cubriendo necesidades reales y evitando generar excesivas demandas ficticias o dañinas.

ii. *Clientes*. Este grupo principal tradicional abarca tanto los clientes actuales –para ampliar su volumen y gama de productos–; los futuros –para finalmente atraerlos–; y los perdidos –para recuperarlos–. También se incluyen aquí los nuevos canales que permiten acceder a nuevos ámbitos o a los mismos clientes de distintos modos.

Un nuevo enfoque de cliente, en primer lugar, se centra en su consideración como *persona*, a la que se considera en su globalidad no como destinatario de la venta, exclusivamente en el aspecto material-cuantitativo de la relación-transacción. La empresa pretende la mejora total de sus clientes y para ello les ofrece un producto concreto, pero sin perder nunca de vista su dignidad como personas, sus necesidades no solo actuales sino futuras, y en relación a los potenciales propios y de esos clientes. Este enfoque afecta a todas las fases del proceso productivo: diseño, selección de materiales, publicidad, distribución, precio, servicio post-venta, etc.

Y se piensa, además, en el cliente como persona *relacionada* con otros –familia, trabajo, amistades– y en los aspectos que puedan facilitar sus condiciones generales de vida. Se ha de priorizar lo intangible-espiritual, aunque no sea lo habitual, para asegurar la continuidad y la dignidad en la relación empresa-cliente. Se puede aplicar –aquí y al resto de *stakeholders*– lo mismo que a los empleados: desde los clientes, como personas; para ellos, en un amplio espectro de necesidades; y para todos los seleccionados por la empresa como *target*.

---

[651] A este campo se dedica el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE, dirigido por Nuria Chinchilla.

[652] Quesada, S. (2010a).

iii. *Proveedores*. Los proveedores, como suministradores habituales de los productos *core* de la empresa, han de estar especialmente presentes en el presupuesto, que vela por los intereses conjuntos dentro de las posibilidades de los sectores cada vez más abiertos y, por tanto, con más alternativas. Es de resaltar el papel creciente del mercado organizado *en redes*, con crecientes posibilidades de comunicación, jamás imaginadas tanto en extensión como en accesibilidad. Un riesgo de tal automatización y dependencia de la informática es la despersonalización de las relaciones. Es preciso, por tanto, aprovechar las ventajas de tales avances tecnológicos, que se advierten progresivos e imparables, sin pérdida del valor humano.

Es preciso analizar las ventajas del tipo de relación actual –global y local– entre empresa y proveedor, de tal manera que se negocien volúmenes y condiciones ventajosas y sinérgicas para ambas partes. El largo plazo debe primar en estas negociaciones para llegar a obtener una relación estable y de confianza, en la que se vayan exponiendo y resolviendo los problemas que surgen y donde se repartan de forma equilibrada los riesgos y los superávits. La consideración de que los proveedores pertenecen a otra empresa, semejante a la propia en cuanto que formada por y para las personas, hace que exista un *background* inicial común que facilita enormemente el entendimiento. El resultado de esas negociaciones, duras en ocasiones, sobre plazos, condiciones y precios, constituye una parte esencial del presupuesto ya que influye en muchas de las transacciones del ejercicio y, por tanto, variaciones minúsculas en una variable –precio, tiempo– pueden resultar de gran impacto en el conjunto, si el número de operaciones es alto.

La empresa, como compradora, podría disfrutar *a priori* de una situación ventajosa en la negociación, aunque siempre es un poder relativo porque, al fin y al cabo, todos dependen de todos. Desde esta posición inicial de cierto poder, la empresa puede marcar un estilo de relación equilibrada, de confianza e intereses comunes, que permita el sano beneficio al proveedor, el cual, sin tal superávit, se vería obligado a reducir la calidad y a tomar medidas en detrimento del servicio prestado aunque, por otra parte, también le obliga a optimizar procesos y costes y a no alejarse de los precios de mercado[653]. No obstante, y es su obligación, ha de exigir niveles adecuados e incluso excelencia en calidad, condiciones de entrega y precio del producto o servicio. El riesgo y tiempo dedicados a las negociaciones se minimiza cuando existen acuerdos marco plurianuales y, sobre todo, cuando la cultura empresarial es semejante. Aunque anualmente se ajusten determinados parámetros en función de la coyuntura, compartir valores y estrategias de largo plazo facilita enormemente los acuerdos.

Una vez fijado el presupuesto como punto de partida, cabría el cálculo de diversos *escenarios* alternativos, dependientes de la evolución de las empresas y del entorno que condicionan las ventas y los precios. De esta manera se facilitan los ajustes pertinentes a lo largo del ejercicio, con una visión conjunta o más cercana al menos de los nuevos parámetros. Este planteamiento flexible, cargado

[653] Resultan interesantes, en este sentido, los estudios que realizan ciertas empresas consultoras mediante la comparación entre los sueldos de una empresa –de personal propio o ajeno– y los precios medios de mercado de esos mismos perfiles profesionales.

de realismo, afianza la relación y la hace más estable y humana ya que contempla la incertidumbre y los mecanismos de resolución en equipo. En definitiva, se trata de explicitar lo fundamental que comparten.

Las negociaciones, por tanto, han de guardar siempre un *equilibrio* en el sentido de no aprovechar indebidamente situaciones de poder, oligopolio o monopolio, velando por la continuidad en la relación con esos proveedores, siempre que el suministro se considere satisfactorio. Para ello, en muchas empresas se realizan *concursos* para elección de proveedores que resultan de interés por el esfuerzo creativo y en precios que ofrece la comparación entre alternativas. La honestidad y la transparencia son, en este caso, piezas clave para que exista después una lógica continuidad en las condiciones pactadas. Éstas son las que asumirá el presupuesto como punto de referencia, para encontrar en cualquier momento "lo común".

Se asumen asimismo, de modo *conjunto* y complementario, objetivos de mejora, formación, desarrollo de plataformas informáticas y tecnológicas, informaciones especializadas y todo tipo de desarrollos de interés común.

iv. *Acreedores*. Aquí se aplica lo mismo que con los proveedores solo que, al consistir en acuerdos más esporádicos, es preciso reforzar la continuidad y el trabajo conjunto a lo largo del tiempo y ante nuevas situaciones que puedan modificar las condiciones de presupuestos anteriores.

Pensar en los acreedores como personas además de como empresas, que deben continuar holgadamente y no solo sobrevivir, exige actitudes abiertas y objetivos compartidos para encontrar sinergias, o para cambiar si no resultara conveniente para la empresa. Entran aquí en juego decisiones a veces arduas, como la sustitución de un acreedor, pero necesarias porque, ante todo, prima el bien de la propia empresa. Si bien es verdad que, en la medida en que se trabaja conjuntamente y a largo plazo, se encuentran soluciones en las que las dos partes obtienen superávits y pueden alcanzar amplios niveles de satisfacción.

Existe una gama amplia de situaciones intermedias entre las que se puede elegir:

- La vía rápida del cambio brusco en búsqueda de precios bajos, con mentalidad de corto plazo y de ganancia material.

- Oferta de nuevas oportunidades y estudio conjunto de los problemas en una línea estratégica más estable.

La segunda vía requiere la consideración de otras dimensiones además de la estrictamente material de corto plazo. Las ventajas de ésta última son expuestas a lo largo de este estudio.

v. *Bancos*. Existe un tipo específico entre los grupos de proveedores y acreedores, que es el relativo a los servicios bancarios y financieros. Afirma Utz que "para mantener la actividad económica global hay que poner en circulación el dinero, esto es, llevarlo allí donde pueda ser utilizado con la mayor productividad

económica global" [654]. Ésta debería ser una de las misiones de los bancos: la de facilitar la utilización del dinero con la mayor productividad económica global.

Se precisa la relación sana con el sector bancario mediante una negociación que busque puntos de encuentro y, fruto de éstos, se satisfagan necesidades vitales de liquidez, transacciones y operaciones crediticias de la empresa. A su vez, los bancos obtienen unas ganancias razonables y proporcionadas a sus servicios y a los niveles de riesgo asumidos, que nunca deberían ser especulativos, además de informar a los clientes potencialmente afectados. Liquidez y riesgo son, por tanto, parámetros a tener en cuenta en la relación con este *stakeholder*, que se ha hecho imprescindible. Entran aquí decisiones presupuestarias importantes relativas a financiación de inversiones, disponibilidad de créditos, renovaciones de pólizas, precios de transacciones corrientes de cobros y pagos, todas ellas de gran importancia para no paralizar o ralentizar el proceso productivo, pero tampoco debe encarecerse innecesariamente por una precaria negociación. De especial importancia resultan en este apartado las condiciones financieras de inversiones relevantes, ya sean nuevas o de reposición, de tal forma que la inclusión de dichas inversiones en presupuesto sería incompleta sin solucionar o al menos prever su financiación específica.

Una información complementaria a la hora de elaborar el presupuesto, en relación a las instituciones financieras, es el *coste de oportunidad*, es decir, la valoración de no realizar dicha inversión, medido en las consecuencias no solo financieras sino técnicas y económicas en cuanto a pérdida de productividad, de oportunidades de innovación, pérdida de competitividad en los mercados e incluso de la menor oportunidad de desarrollo del personal. Se trata de un coste intangible relevante, en algunos casos, en términos económicos y tecnológicos, aunque sea difícil su cuantificación.

Asociados a las entidades financieras y crediticias se encuentran los *analistas de mercados financieros*, de cuyas expectativas dependen las valoraciones de las empresas y las cotizaciones en Bolsa. Si su visión es de corto plazo y oportunista, perjudicarán a la empresa y a los empleados en la medida en que sólo pondrán interés en el beneficio inmediato y seguro, desvinculado de la generación de valor de la empresa y de sus empleados.

vi. *Instituciones*. En los proyectos conjuntos con instituciones, ya sean privadas o públicas, afloran una serie de *stakeholders* con los que quizás se establece una relación superficial orientada al interés particular de cada parte, sobre todo si es una relación esporádica en proyectos no permanentes, aunque de partida se comparta un mínimo interés común.

Con un enfoque pluridimensional, el tipo de relación que ha de regir en estos trabajos es de *cooperación* y con visión de largo plazo, aunque el proyecto concreto tenga un recorrido rápido. Se trata de generar un ambiente de objetivos comunes entre las instituciones, que facilita ese contrato y fundamenta los posibles futuros. Además, la mentalidad con la que se afrontan influye en el modo

[654] Utz, A. (1998), p. 261.

de ejecutarlos, con la intención de no limitarse al mínimo o de ajustarse estrictamente a éste. Asimismo es importante la consideración de los socios como personas, pertenecientes a otra institución, con quienes se establecen lazos humanos de largo plazo. Si se logra trascender la relación de tipo contractual-funcional al de tipo personal-institucional, propia de la cooperación, se establecerán relaciones más duraderas y eficientes.

Los proyectos compartidos entre instituciones enriquecen a las personas y a las empresas cuando se logra ir más allá del acuerdo firmado, el cual nunca incluye todo y, por tanto, requiere una relación previa de confianza que perdure más allá del proyecto conjunto. Spaemann señala que "sin una elemental confianza no hay posible cooperación, la cuestión de la maximización de la confianza intraempresarial sólo puede referirse al espacio que concedamos al contrato implícito, es decir, a la confianza misma"[655]. Se precisa una actitud abierta para establecer una sintonía de sinergias y aprendizajes, en una atmósfera flexible que se adapta a las nuevas exigencias detectadas; en definitiva, una relación cargada de humanismo, que asegura la generación permanente de valor y la satisfacción de ambas partes.

vii. *Estado y organismos públicos*. El papel principal y más tradicional del Estado es el de regulador y garante del mercado[656]. En este sentido, es deseable el reconocimiento y mutuo respeto del campo específico de cada uno. En concreto, en el marco de análisis de este estudio dentro de una Economía Social de Mercado, es necesario que el Estado despeje el campo de actuación de las empresas, facilitando una plataforma estable y no obstruyendo el margen de competitividad entre las empresas; sólo con estabilidad y una adecuada legislación pueden crearse puestos de trabajo, y sólo desde la libertad puede apelarse a la innovación y a la responsabilidad. Es preciso huir del *corporativismo*, que no es economía según García Echevarría, porque se basa, en la práctica, en la distribución más que en la generación de valor por vía de la productividad; se trata, más bien, de integrar a la persona en la economía real y no basarse en la ficción del endeudamiento y de un sistema de subvenciones dañino para unas relaciones económicas reales y eficientes.

La empresa cumple sus obligaciones con el Estado a través de las contribuciones fiscales y del cumplimiento de las leyes, en una atmósfera de cooperación y buena relación con todos los organismos públicos y con sus representantes, ya sea a nivel internacional, nacional, regional o local. No cabe en sentido estricto hablar propiamente de *partner*, ya que nunca la relación es al

---

[655] Spaemann, R. (2005), p. 143. Define a continuación ocho "razones para abrir espacio a la confianza" (pp. 143-146).

[656] García Echevarría, S. (2011e), p. 21: "Por su parte *libertad* y *responsabilidad* corresponden al espacio del *mercado*, mientras que el Estado lo que define es un marco de supervisión que garantice ambos valores y que las intervenciones que tuvieran que darse, en el caso de un fracaso, tengan marcado el camino de salida y se limite, por lo tanto, a un papel transitorio de contribuir a 'reparar' aquello que no ha sido posible mantener bajo una perspectiva de la *lógica económica* al servicio de la persona".

mismo nivel pero sí, se puede considerar en cierta manera como *stakeholder*[657], ya que detenta un papel actualmente relevante y creciente en la colaboración de proyectos financiados total o parcialmente. En este sentido, el Estado ha de ser considerado un miembro más de la empresa, y mantener un contacto de tipo económico-social que muestre la cooperación real y eficaz.

En el presupuesto esta relación es contemplada a través de los ingresos y gastos correspondientes a las obligaciones como empresa y a los proyectos compartidos. Entre los primeros destacan los gastos de seguros sociales e impuestos de diversa naturaleza; entre los segundos, se encuentran determinadas subvenciones, ayudas a proyectos o acciones formativas concertadas.

Por último, la consideración de la empresa como un *servicio público* –no estatal–, abre perspectivas que enriquecen el concepto histórico de empresa privada con fines de máximas ganancias para propietarios y gestores, en un enfoque *shareholder value* todavía muy presente. El concepto de servicio, natural en el origen de *lo público*, es así retomado y revalorizado en el ámbito privado, generando una imagen que responda al enfoque hacia el desarrollo de las personas en un ambiente institucional, lejos de codicias extremas individuales.

viii. *Competidores*. Aunque en un primer momento y de modo superficial pareciera absurdo considerar como *partners* a los competidores, se entiende cuando se piensa en todo lo que comparten y en las ventajas de mantener una buena y adecuada relación de amplio alcance. Ciertamente, es difícil desde una visión restringida del mercado como recinto limitado, donde el espacio que uno gana es lo que otro pierde, en una relación simplista de *suma cero*. Pero esto no es exacto, ya que ningún mercado permanece estático y cada empresa ofrece siempre algo diferente aunque se trate de idéntico producto o servicio.

En una visión ampliada, donde el dinamismo es el entorno habitual y la innovación es la clave de supervivencia, la relación con los competidores, incluso con los más directos, puede aportar a la empresa ventajas siempre que se consideren, en la línea de este estudio, en un ámbito institucional formado por personas que buscan su desarrollo y el de todos los participantes en el mercado, es más, junto y a través de éstos. Algunos de los puntos comunes son:

- Estudios conjuntos sobre evolución de parámetros globales del sector.
- Negociaciones conjuntas con proveedores o acreedores.

---

[657] García Echevarría, S. (2011e), p. 6: "La realización de esta dimensión económica tiene lugar, por una parte muy significativa, en base a la actividad del propio Estado como órgano que instrumenta la política societaria y configura los procesos, así como también a través del mercado con su acento dominante en la actualidad instrumentalista, para que se realice la actividad económico-social y empresarial. Así, en muchos de los países, es frecuente encontrarse que entre un 40% y un 50% del PIB se instrumenta a través del Estado que ejerce, al mismo tiempo, un significativo impacto directo e indirecto sobre la actividad que pudiéramos llamar economía privada".

- Imagen.

- Legislaciones nacionales o supranacionales.

- Desarrollos tecnológicos de gran calado que afrontan conjuntamente.

- Posicionamiento alineado nacional frente al extranjero.

- Posicionamiento sectorial frente a otros sectores.

Se trata de relaciones que aportan a todos un mejor conocimiento del terreno común en el que actúan y pueden aunar esfuerzos para incrementar el mercado global, en el que cada uno obtendría mayor número de clientes, incluso con idéntico porcentaje de participación. Y, conjuntamente, pueden ir definiendo el futuro del sector en algunos aspectos estratégicos clave, que solo agrupados pueden conseguir.

El presupuesto es una óptima ocasión para establecer contactos y pensar modos de colaboración dirigidos a la creación de valor de todos los que ofertan en un mismo mercado. Por descontado, el juego limpio ha de ser la tónica de estas relaciones si se pretende una relación de largo plazo y la obtención conjunta de intangibles.

ix. *Entorno natural*. En un entorno abierto, la empresa ha de mirar continuamente al exterior, lo cual significa ser consciente de las sensibilidades de cada siglo y década para que así, como parte de la sociedad, pueda ser capaz de responder apropiadamente a ellas ya que van a marcar, de una forma más o menos intensa, la demanda de productos. En la actualidad, el *ecologismo* en el sentido de respeto a la naturaleza es ya un hecho irreversible.

El presupuesto no puede vivir de espaldas a estas tendencias que influyen en los hábitos de consumo y, por eso, desde él, se definen pautas de actuación, adecuación a nuevas normativas, cooperación en la definición de legislaciones futuras, previsión de desarrollos estratégicos de tipo medioambiental, u otros. No se pretende identificar el factor ecológico mencionado con determinados grupos que dicen defender la naturaleza –no siempre la humana– muchos de ellos desde determinadas posiciones políticas e ideológicas. Sí se pretende aflorar desde el presupuesto la preocupación del apoyo al medio ambiente y la limitación de abusos ilegales o a-legales.

Temas tan concretos como la utilización de papel reciclado, el tratamiento de residuos, la utilización de determinadas materias primas, el cuidado del espacio físico circundante, la insonorización y un largo etcétera que en la actualidad generan gran expectativa ha de plantearse, desde el presupuesto, no solo desde el punto de vista de imagen sino desde la preocupación real del entorno para no agotar los recursos naturales escasos. No se trata de cumplir normativas, cada vez más prolijas, sino de contribuir proactivamente en la conservación de las reservas naturales. Son objetivos que han de planificarse con imaginación y apertura mental, mediante procedimientos que vencen inercias, la promoción de actividades innovadoras que, en muchos casos, supondrán adelantarse a los tiempos interviniendo en el diseño del futuro.

x. *Medios de comunicación*. Actualmente la empresa –sobre todo la de gran tamaño– no debe permanecer ajena ni pasiva ante los medios de comunicación. Es un ámbito en el cual el presupuesto está también presente mediante la asignación de los recursos necesarios para posicionarse en el área previamente decidida por la alta dirección. La empresa ha de relacionarse con los denominados *mass media* para darse a conocer, comunicar sus aportaciones a la sociedad y a sus clientes, informar de su investigación, de planes futuros, de prácticas medioambientales, generación de puestos de trabajo, etc. Es frecuente la dedicación de cantidades no exiguas a publicidad y marketing, que se han de diseñar y prever en el presupuesto.

Con relativa frecuencia se reserva una cantidad, que puede ser elevada, a la gestión de una posible crisis. Suele tratarse de partidas genéricas que, por su importancia estratégica, no debería dejar de realizarse, si fuera el caso, por falta de recursos presupuestados. Pero aparte de estos casos, en un enfoque amplio, muchas empresas son conscientes de que deberían transmitir mejor al exterior sus valores y prácticas positivas, ya que redundarían en una imagen societaria amable si está basada en la realidad. Es preciso, por tanto, plantear en el presupuesto los contenidos y los medios que requiere dicha comunicación, sin pretender un efecto inmediato de venta, sino de imagen de marca, de largo recorrido. Es preciso que efectivamente lo transmitido por la empresa sea verdadero, que apueste por ello en profundidad y no solo por limpieza de imagen o pura conveniencia. Se trata de evidenciar la preocupación, explicitar la acción y concretar los recursos necesarios para cubrir esas necesidades de comunicación.

xi. *Accionistas*. Como ya se ha mencionado anteriormente, los accionistas han constituido el *grupo de interés* tradicional por ser pieza clave para aportar medios y soportar riesgos, de tal manera que la meta prioritaria de la empresa se ha definido en la máxima cotización en Bolsa. Esta actitud ha supuesto la priorización del aspecto financiero sobre el económico y, en consecuencia, ha llevado a la pérdida del valor económico-societario generado en la empresa, lo cual la ha hecho escorarse hacia variables exteriores aleatorias, más cercanas a los juegos de azar que a la productividad basada en la combinación de factores. En este campo inciden de forma notable los analistas financieros, cuyos estudios generan determinadas expectativas que marcan la valoración de las empresas y, por tanto, influyen en la demanda de acciones y, consecuentemente, en su cotización. Pero la Bolsa no es buen indicador de eficiencia de la empresa, puesto que varía como consecuencia de elementos extraempresariales independientes de la utilización de los recursos y de los potenciales.

Si bien los accionistas juegan un papel imprescindible por su aportación de capital a la empresa, no son los únicos merecedores de atención, ya que está formada por todos los *stakeholders*, cada uno con su necesaria y específica contribución. No es materia de este estudio los distintos tipos de accionistas y el papel que juegan en la empresa, sino su consideración en el presupuesto como un *grupo de interés*; su aportación al valor económico de la empresa; su relación con otros *stakeholders* y con el conjunto de la empresa.

En primer lugar, desde el enfoque amplio que expone este estudio, es preciso considerar al accionista como *persona* y no solo como ente que percibe

dividendos o como especulador en Bolsa que compra y vende acciones con la única intención de maximizar su riqueza. Aunque existan accionistas con este perfil descrito, ni son la mayoría ni el presupuesto debe orientarse a ellos. Todo lo contrario: es necesaria una política de acercamiento al negocio real, de valoración del servicio que presta la empresa a la sociedad mediante sus productos y servicios, con planteamientos de largo plazo. Para ello, se requiere *involucrar* al accionista en el proceso de valor de la empresa a través del desarrollo de capacidades empresariales, con el fin de generar una verdadera fuente de riqueza permanente con la que se beneficien todos, también ellos, pero vinculada a la vida de la empresa y no a movimientos financieros que caen fácilmente en el oportunismo. Es necesario, en este sentido, fidelizar al accionista, al igual que al cliente y, en este punto, el presupuesto es un buen momento para este planteamiento estratégico, al menos en sus líneas principales.

Podrían señalarse otros muchos *stakeholders*, como son agrupaciones de empresarios, sindicatos[658], asociaciones de consumidores, etc. Un *stakeholder* de aparición relativamente reciente, pero que ejerce una creciente presión, es el que constituyen las *redes sociales*, verdaderos *lobbies* que pueden llegar a cambiar políticas de empresa, por ejemplo, en campañas publicitarias.

No es objeto de este estudio su relación exhaustiva, sino sugerir un modo diferente de relacionarse con la empresa, caracterizado por el trato entre personas, con unos fines comunes y dentro de culturas empresariales que enmarcan las relaciones en el largo plazo.

[658] Sobre los sindicatos, sus características, surgimiento, desarrollo, objetivos y poder, véase Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), pp. 265 y ss.

2.4. Un presupuesto orientado según el sistema de valores

Es momento ahora de aplicar el *sistema de valores* al presupuesto y analizar su repercusión en los procesos. Los *valores* aportan al presupuesto la identidad institucional, generadora de compromiso y, por tanto, establecen una base de confianza, que es un aspecto crucial en toda relación, especialmente la económica. Aporta cierta estabilidad en criterios por parte de la empresa como tal, y no tanto de sus miembros a título individual. Cada empresa, tomada como institución, elige regirse por el *sistema de valores* y, de esta forma, reconoce como valiosa una forma determinada de entender y actuar con la que se identifican quienes allí trabajan. En consecuencia, se esperan respuestas y actitudes coherentes con ese sistema de tal forma que éste actúa como aval de la empresa. No se trata, pues, de la incorporación de determinados valores en ciertos empleados a título particular y esporádico, sino de la actuación siempre coherente que nace de firmes convicciones.

El *sistema de valores* pertenece, por tanto, a la esfera corporativa-estructural, que orienta a la operativa-funcional. Este estudio trata de que esos valores, armónicamente concatenados y asimilados por todos los miembros, sean garantes del buen hacer técnico y del compromiso societario a todos los niveles de la organización. Si existe coherencia será más fácil predecir el tipo de respuesta que ofrecerá la empresa como tal en determinadas circunstancias, lo que favorece las relaciones estables con los *grupos de interés*, empezando por los empleados. La *imagen corporativa* que una organización puede ofrecer al exterior no sería eficaz ni duradera si no respondiera a su realidad práctica, encarnada por su personal y, en primer lugar, por sus dirigentes.

Aunque este estudio se oriente a que los *valores*, tienen una base antropológica real y objetiva[659]: no todas las empresas asumen los mismos ni priorizan igual, de tal forma que cada presupuesto apoya directa e indirectamente los asumidos por la dirección para alcanzar su finalidad esencial. Puede que algún valor se encuentre entre las metas marcadas expresamente para un ejercicio, como objetivo más o menos intangible; o bien forme parte de su cultura, ya arraigado. En cualquier caso, el presupuesto internaliza y se hace eco de esos valores, ya que es instrumento para su consecución. Contemplado de otra manera, el *sistema de valores* subyace como urdimbre de todo el hecho presupuestario. El presupuesto es, así, una herramienta *depositaria* de los valores de la dirección y ayuda a su implantación a través de sus procesos propios.

Aunque se pueda hablar de *valores de la empresa*, éstos son los vividos y transmitidos a través de las actuaciones de las personas que la forman. En este sentido, no se tratan aquí valores institucionales adscritos a una persona jurídica como tal aunque, por extrapolación, podrían definirse. Tampoco parece conveniente la separación entre valores de tipo general y económico, porque la

[659] Tal como se ha expuesto en III. 3.2.i.

persona es el mismo sujeto que actúa en diversos ámbitos, los cuales son perfectamente intercambiables.

Se analiza a continuación la repercusión que, en un presupuesto orientado a las personas y en un contexto institucional, tiene la incorporación de un *sistema de valores*, que abarca múltiples aspectos como son: amistad, aprendizaje, austeridad, autodominio, autoridad, bondad, coherencia, competencia, compromiso social, confianza, constancia, creatividad, decencia, delegación, descanso, diálogo, empatía, entusiasmo, esfuerzo, estética, experiencia, generosidad, gestión del tiempo, honestidad, honradez, humanismo, flexibilidad, lealtad, motor propio, optimismo, puntualidad, prudencia, responsabilidad, sensatez, servicio, subsidiaridad, veracidad, visión global. Resulta difícil separar los valores que mejoran a la persona en sí de aquellos que facilitan su relación con otros, desde el concepto de persona como ser esencialmente relacional. Asimismo, es prácticamente imposible diferenciar los que afectan a la persona en un ámbito –laboral, por ejemplo– y no en otro –como el familiar–, por la unidad de la persona.

Cada organización forja su sistema de valores a lo largo de su historia, acorde con su cultura y estrategia. Es la alta dirección quien elige los que considera prioritarios en cada etapa, a tenor de lo conseguido y de las metas futuras. Deberá detectar los valores escasos y necesarios en los que debe crecer, e incidir en su consecución, medición y atractividad. Tanto el sistema de valores en su conjunto como aquellos en los que específicamente se pretende avanzar han de ser explicitados para que se reconozcan por todos los empleados y los *stakeholders*. Es importante que exista coherencia manifestada en que:

- Los directivos y responsables de la empresa se comporten en la misma línea que ellos indican.
- Las metas a largo plazo y los objetivos a corto se hacen eco de esos valores de alguna manera.
- Tiene consecuencias en el modo de planificar y organizar.
- Se reconoce y remunera de acuerdo con esas pautas.

En definitiva, se trata de que conformen los criterios de quienes gobiernan para que resulte creíble. Sólo así quien se acerca a la empresa comprobará la existencia real de esos valores y se beneficiará de los comportamientos coherentes y valiosos de sus miembros. Lo ideal es que se descubran primero en la vida de la empresa y, *a posteriori*, por escrito. Los valores compartidos por quienes forman parte de la empresa constituyen filtros mentales por los que se interpretan directrices y actuaciones. La *dirección por valores* se ha impuesto en muchas empresas, pero es preciso entenderla en profundidad; de poco serviría su imposición externa, ya que para que sean verdaderamente humanos han de ejercerse libremente por las personas. Han de completar y traducir los sistemas de normativas y procedimientos organizativos.

Los valores, por último, son la base en la que se apoya la empresa como institución. Sólo si se comparten dichos valores, al menos en una mayoría, puede afirmarse que existe empresa y, de esa manera, se reducirán notablemente los costes internos de *coordinación.*

2.5. Un presupuesto insertado en la cultura empresarial

Una nueva forma de pensar el presupuesto es insertado en la cultura empresarial[660]. Consiste en adecuarlo a la idiosincrasia formada a lo largo de la historia biográfica de cada empresa, que viene condicionada por el sector de actividad, el tipo de producto, los perfiles profesionales, el estilo directivo y los resultados logrados, además de cómo se afrontan las relaciones con el exterior. Todo ello, junto con el *sistema de valores* ya comentado, forma la *cultura empresarial*, que aquí es objeto de estudio en cuanto al modo de forjar el presupuesto dentro de ella, de tal forma que éste se adecúe y no sea una realidad extraña o no influyente, y aproveche las oportunidades que ofrece en la transmisión de valores y estilo propios. En esta línea afirma Alejandro Llano "la tradición…no representa sólo su memoria histórica, sino también y sobre todo la manera como se enfrenta al futuro: sus expectativas y los recursos para afrontar los retos que su logro conlleva"[661]. Es necesario cultivar unos cimientos comunes y sólidos como empresa para innovar sin perder la identidad propia. Señala a este respecto el mismo autor que "sin tradición no hay progreso"[662].

Sólo si se conoce en profundidad cómo es la empresa, no de modo teórico a través de los procedimientos y manuales escritos ni como suma de visiones parciales, sino su realidad viva en su conjunto, se conseguirá acertar en la implantación del presupuesto y vendrá a ser éste parte de esa cultura, un elemento más.

Es necesario innovar dentro de los cauces actuales o que se puedan abrir dentro de su cultura, ya que sólo de esa forma puede tener proyección. Un presupuesto *creativo* no tiene por qué ser rupturista ni discontinuo de lo más específico proveniente de la propia historia de la empresa. Otra cuestión diferente es que en algún caso sea necesario un cambio más radical de tipo organizativo, comercial, logístico o de cualquier otra naturaleza. En ese caso, también el presupuesto actuará como ayuda a la dirección, sin apenas referencias anteriores. Pero lo habitual será innovar de modo continuo y progresivo, sin giros traumáticos y excesivamente arriesgados, que elevarían los costes de coordinación con la consiguiente reducción de productividad.

Una práctica presupuestaria *a-cultural*, es decir, que no tiene en cuenta el sistema de valores, la mentalidad, la normativa interna, la experiencia y la historia bibliográfica, no contaría con el adecuado arraigo en la empresa para que los objetivos germinasen en las personas y para que se ejecutasen de la manera más eficaz. Cada empresa, pues, se encuentra insertada en una determinada *cultura empresarial*, que ha de tener presente en la elaboración del presupuesto y apoyarse así en lo ya conseguido para alcanzar los nuevos objetivos. Es preciso

---

[660] Véase I.3 de este estudio.

[661] Llano, A. (2009), p. 128.

[662] Llano, A. (2009), p. 128.

conocerla y aceptarla para conseguir un presupuesto de éxito. Bien es cierto que la cultura empresarial, referida a personas y comportamientos, podría estar centrada en la esfera tangible. En cambio, en un clima orientado a intangibles, el presupuesto refuerza dicha postura e, incluso, podría promover el cambio en los responsables hacia esos valores humanos y societarios.

En un presupuesto de enfoque amplio, será necesario entrelazar la cultura de la propia empresa con las de sus *stakeholders.* Afirma Alejandro Llano que "toda auténtica cultura nos hace trascenderla y entrar en diálogo con otras culturas"[663]. No se trata, lógicamente, de profundizar en las ajenas, muchas veces porque no se tienen datos suficientes; sí resulta de interés conocer su mentalidad, trayectoria y valores para que las relaciones con ellos puedan ser de calado y duraderas. Es vital que la relación entre instituciones no sea en el plano puramente contractual, sino entre personas pertenecientes a sendas organizaciones cuyo marco facilita el encuentro de puntos comunes y se minimicen así los *costes de transacción*. Esta actitud de encuentro, más allá de lo técnico-operativo, no implica inmovilismo ni aversión al cambio, sino la consideración de los procesos dentro de una órbita institucional no anónima.

Así pues, la nueva forma de acometer el presupuesto desde la cultura empresarial se centra en la implantación más que en el diseño. Esta óptica de la puesta en práctica, clave en los estudios económicos, no es frecuente, ya que impera el enfoque analítico-descriptivo, que no llega a desarrollar el modo de poner en práctica las conclusiones. Para ello es preciso conocer bien:

- Los *centros de responsabilidad presupuestaria*: niveles y personas, perfiles, estímulos y grado de formación en gestión.

- Los *modos de gestión del presupuesto*: claridad en la definición de responsabilidades y niveles de decisión, margen de maniobra, relación con estancias superiores, repercusión en el sistema de compensaciones y estilos de estimaciones (arriesgado o conservador por ejemplo).

- Los *procesos presupuestarios*: especificación de procesos, tipos y fuentes de datos para el seguimiento, controles específicos y periodicidad.

Todo ello en el marco de la mentalidad de cada empresa, que organiza personas y procesos de modo repetitivo cada año, incorporando mejoras que han de estar bien planteadas para que sean acogidas por los afectados. En la medida en que el presupuesto tenga en cuenta el contexto de donde viene y donde está, tendrá más posibilidades de éxito en el planteamiento de los objetivos de futuro.

[663] Llano, A. (2007), p. 111.

2.6. Un presupuesto bajo la perspectiva global

Un enfoque superior al particular aporta el posicionamiento relativo de una parte de la empresa respecto al conjunto y, por tanto, informa sobre su contribución al total. Si la empresa permanece frágilmente anclada en los intereses particulares de cada individuo o unidad organizativa, no caben objetivos comunes que son, precisamente, el origen de toda empresa. El enfoque parcial del presupuesto entorpece la posibilidad de involucrarse de las personas y el desarrollo de potenciales por falta de visión de conjunto. Esto conduce inevitablemente a ineficiencias y a la frustración de las personas, con un deterioro del ambiente laboral que podría poner en peligro la propia empresa, incluso a corto plazo. La dimensión operativa es necesaria y *urgente*, pero nunca suficiente; podría decirse que se encuentra en el plano de lo inmediato, pero existe otro plano, lo *importante*, menos explícito pero igual de real y más necesario, que aporta el sentido global. Esta apertura no solo completa sino que configura el enfoque operativo-contable. A este respecto señala Alejandro Llano: "si se abandona la ficción individualista o privativa y se adopta decididamente el enfoque comunitario de la empresa, su responsabilidad social aparece como una realidad netamente positiva que potencia el cumplimiento de sus finalidades institucionales y contribuye a que la organización sea un ámbito de diálogo en el que cada uno de sus miembros da lo mejor de sí mismo al empeño compartido"[664].

La perspectiva global marca la situación relativa de una determinada unidad organizativa respecto a entornos más amplios en los que opera:

i. *Importancia respecto al total de empresa*. La responsabilidad de una unidad organizativa difiere según el tamaño y su impacto en el producto final o en el proceso total. Influye en el modo de vincularse al presupuesto, en la importancia de las desviaciones y, en definitiva, en el tipo de relación con la dirección general. Por ejemplo, el perfil de controlador de riesgos en los bancos ha constituido una figura decisiva en la toma de decisiones de la alta dirección; si estas personas actúan con mente más o menos global afecta en gran medida al conjunto de la organización. Conviene, en estos casos, esmerarse en ampliar al máximo su visión hacia "lo común".

ii. *Importancia respecto a otras unidades organizativas*. Existen puestos de trabajo o grupos que intervienen de modo decisivo en la actuación de otros. En la medida en que los primeros tengan visión de conjunto, será más fácil el entrelazamiento de todos los intereses. La dirección tendrá que centrarse en la formación institucional de las unidades líderes con el fin de incrementar los resultados globales.

[664] Llano, A. (2007), p. 205.

iii. *Importancia respecto a una determinada función.* En un ejercicio presupuestario puede primar un asunto en el que esté especialmente involucrada una determinada unidad organizativa y, entonces, la visión global que ésta tenga resultará decisiva para la consecución de ese objetivo a nivel de toda la empresa.

iv. *Importancia respecto de un valor estratégico*. De la misma forma, puede existir un valor clave en un ejercicio concreto para el cual la dirección se apoye en una unidad que lo tiene conseguido, y que puede ser ejemplo para el resto. Esa parte de la empresa, al ayudar de forma directa al conjunto, transmitirá su visión institucional y, de esta manera, crecerá la suya y la de todas las unidades.

Cuando cada nivel organizativo conoce los objetivos, las tendencias y, en general, el sentido estratégico que tiene la dirección, está en posición de valorar su aportación al conjunto, ya sea de modo habitual o especial, en un determinado aspecto o momento. En la medida en que la unidad organizativa conoce la realidad total y la parcela que ella representa, es consciente del apoyo que puede prestar desde una perspectiva cualitativa y no solo cuantitativa.

Recíprocamente, si la dirección general conoce bien las unidades que constituyen la empresa, podría estimar mejor la aportación que cada una realiza –y que potencialmente podría realizar–, de tal forma que apoyara determinadas metas estratégicas y sirviera de pauta para otras. Un ejemplo aplicado a la *unidad de mantenimiento* de un equipo sería:

- Desde una perspectiva técnico-funcional, la unidad de mantenimiento se limita al estudio de datos operativos de consumo de energía, materiales y de los *outputs*. Se circunscribe a las reparaciones y supervisión de equipos, con el fin de no paralizar las máquinas que están bajo su responsabilidad y alcanzar la máxima productividad de ese equipo.

- Con un enfoque global se considera, adicionalmente, la posibilidad de utilizar la máquina de modo más intensivo en otros procesos, aumentando su rotación. También incluiría la incidencia de un fallo en la productividad global y la relación con el proveedor de ese equipo y con el banco, si fuera el caso de financiación específica (*leasing* o *renting*).

El primer planteamiento se centra en la máquina, de modo individual y sólo técnico, mientras que el segundo se focaliza en el proceso en el que actúa la máquina, su relación con otros equipos y unidades organizativas, en contacto con las personas afectadas. El segundo incluye y presupone el anterior y, como no es suficiente, sin anularlo lo amplía y completa, a partir del *bien común*. La visión de conjunto exige, pues, un mejor conocimiento de las otras unidades y personas y tener presente un mayor número de variables, también cualitativas, para así tener un mayor *margen de maniobra* con visión global.

2.7. Un presupuesto enmarcado en el largo plazo

La perspectiva restringida reduce el presupuesto al instante, es decir, al momento actual, sin ninguna otra referencia, de modo atemporal, sin visión hacia atrás ni hacia delante. El riesgo de esta visión corta es evidente. Y es más habitual de lo que parece porque, si bien el presupuesto apela por definición al futuro, se puede definir, calcular y seguir con mentalidad de hoy, según parámetros actuales, sin realizar el ejercicio de imaginación –fundamentada–que exige toda previsión. Esta miopía se ocasiona no tanto por la carencia de tecnología o de disponibilidad de datos, como por la aversión a la incertidumbre que supone toda salida del entorno temporal conocido, el cual resulta cómodo pero es siempre efímero e insuficiente. Presupuestar como si todo fuera a permanecer igual, o aplicando unos simples porcentajes a las variables actuales, tiene como resultado la reducción de las enormes posibilidades de la verdadera gestión económica. El corto plazo alejada cada vez más de la realidad y de la potencialidad de los recursos.

Sin embargo, el presupuesto concebido como realidad humana reúne todos los tiempos. El contexto amplio se enclava en el presente, con visión de futuro, enriquecido con el pasado:

i. El presupuesto se define y actualiza en el momento *presente* y, por tanto, aunque éste varíe, es preciso enmarcarlo en las condiciones, posibilidades e información actuales. De hecho, es importante la fecha de todo listado y dato, para situarlo en esa coordenada e interpretar de modo correcto su contenido.

ii. En las personas que manejan el presupuesto pesa el *pretérito* en forma de experiencia, herencia, mentalidad. Una ventaja del presupuesto *base cero*, ya comentado, o de responsables nuevos en el puesto, es la posibilidad de pensarlo desde el inicio, sin apenas condicionamientos, con lo que la creatividad y nuevas formas se abren paso mejor que con rígidos corsés del tipo “esto aquí se ha hecho siempre de esta manera”. Por otra parte, la renuncia al pasado tiene sus inconvenientes, por lo que aporta de información.

También el pasado influye en las relaciones con los *stakeholders*. Si son conocidos, la situación de partida en la negociación no es neutra sino que tiene un *saldo emocional* positivo o negativo que condiciona de alguna manera.

iii. El *futuro* es el tiempo propio del presupuesto y debería impregnar todo, en cuanto a:

- Productos, procesos y clientes que serán novedad, como consecuencia de la innovación y de las nuevas exigencias de los mercados.

- Potenciales todavía implícitos en los factores productivos –personas, equipos y materiales–.

El presupuesto enmarcado en la estrategia de largo plazo cobra su más pleno significado al orientar los objetivos y esfuerzos hacia la permanencia en el tiempo y hacia el desarrollo de las capacidades, para lo que se necesita, normalmente, un plazo superior al año. La economía, según el profesor García Echevarría, es –de suyo– de largo plazo[665], si está orientada por el factor humano y en un contexto institucional.

[665] García Echevarría, S. (2010e), p. 8: "Lo económico es el largo plazo, es la creación de valor, la sostenibilidad y, consecuentemente, es la existencia de un bien común que dé estabilidad a la institución, sobre todo, pueda generar confianza. Sin esta dimensión largoplacista difícilmente va a entender la persona el reto personal al cual se enfrenta si busca creatividad e innovación, en el marco del reto de cooperación con los demás".

2.8. Un presupuesto en adaptación continua

Se abordan en este último punto cuestiones del presupuesto relacionadas con la flexibilidad y adaptación a los cambios, así como al aspecto novedoso que entraña la potencialidad de personas y sistemas. La adaptación continua es consecuencia de un enfoque basado en:

- La *persona*, que siempre encierra un factor de imprevisibilidad fruto de la libertad y de su mundo intangible.
- Las *relaciones* dentro de la empresa, que se ven afectada por diferentes evoluciones y sensibilidades.
- La *globalidad*, por la que cualquier cambio ajeno afecta al propio.

Pertenece al ámbito presupuestario descubrir, aplicar y retener las capacidades actualizadas de los factores en cada contexto empresarial.

Se destacan a continuación dos características del presupuesto en adaptación continua: flexible al cambio y creativo.

i. *Flexible al cambio*. Todas las fases del presupuesto han de permanecer en contacto permanente con la realidad interna y externa a la organización. Ya en el inicio del presupuesto, la empresa ha de mirar al exterior porque "busca fundamentalmente cubrir las necesidades ajenas mediante productos y servicios, y solamente por esa vía se garantiza a la larga su propio éxito"[666]. Según el gráfico siguiente:

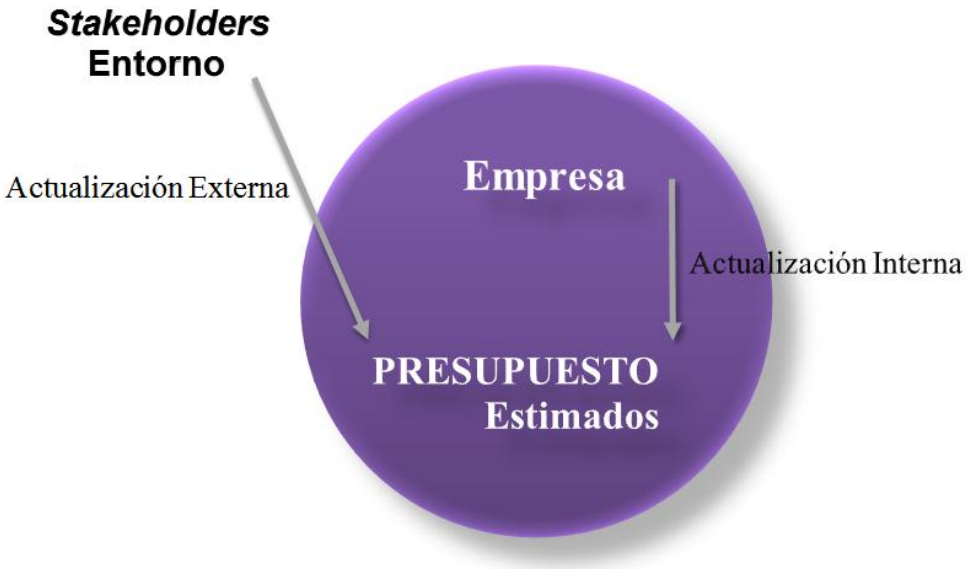


Figura 23. Actualizaciones del presupuesto. Fuente: elaboración propia.

[666] García Echevarría, S. (1994a), p. 153.

En un sistema abierto, la realidad exterior incide de modo permanente en la empresa, provocando cambios en el presupuesto mediante la actualización de los datos estimados, que también se ven modificados por los impactos internos debido a variaciones en procesos, organización o potenciales de la propia empresa. En este sentido el presupuesto actuaría de *mediador*, combinando acciones y reacciones, entre el interior de la empresa, que ofrece determinados productos y el exterior, que evalúa esos productos. El grado de aceptación en el mercado es analizado e interpretado por la empresa, de modo continuo, para adaptar su oferta o bien influir de forma activa en los hábitos de consumo mediante acciones publicitarias más o menos intensivas que generen nuevos clientes y nuevas demandas.

El presupuesto, por tanto, puede:

- guiar el *portafolio* futuro de la empresa, si se incorporan los potenciales, o bien

- quedar bajo la restricción del portafolio actual. En ese caso, su papel es el de mera asignación de recursos y su cuantificación.

La globalidad introduce y refuerza la dinamicidad en un contexto de intercambios continuos, programados o no, en el que cualquier incidente ajeno afecta al resto de participantes. De un lado, puede sembrar incertidumbre en el sistema pero, por otro, abre posibilidades de solucionar las propias carencias, a la vez que exige la actualización continua en la combinación de factores para seguir siendo competitivos. Este sistema inestable reduce las rutinas paralizantes, fruto de actuaciones repetitivas en entornos cerrados. No se trata del cambio por el cambio, sino de la movilidad requerida por el propio negocio y por los adyacentes, en la búsqueda de las mejores opciones locales en un ámbito global. Aún así, no es fácil calificar si un presupuesto es continuista o rompedor; depende del entorno y de cómo se adapta a los cambios. Según Rafael Alvira, "la continuidad no está relacionada con lo externo, con lo que se hace, sino con el proyecto vital planteado, con la creencia interior"[667].

En este contexto de flexibilidad, el concepto tradicional funcional de *desviación* presenta una evolución:

- Desde las diferencias respecto a un parámetro fijado al inicio del ejercicio, y modificable periódicamente mediante estimaciones cuantitativas.

---

[667] Alvira, R. (2009), manuscrito. Entender la *continuidad* no es fácil. No se trata de cambiar o no cambiar sino de la posición real:

- Si cambia el entorno y la empresa no cambia, ésta ha cambiado realmente aunque no haya hecho nada diferente de como lo hacía antes, precisamente por eso.

- Si la empresa cambia según exigen los movimientos del entorno, para tener las mismas oportunidades y circunstancias que antes y para hacer lo mismo que hacía, entonces realmente la empresa no ha cambiado, existe continuidad.

- Hacia el planteamiento continuo de caminos para conseguir los objetivos presupuestarios, enmarcados en metas de largo plazo y que suponen la reasignación de los recursos y de los procesos e, incluso, podría llegar a la redefinición de objetivos.

La adaptación continua no significa la pérdida absoluta de la referencia inicial. Aunque existan cambios, y algunos significativos, es preciso contar en todo momento con la situación de partida y la actualizada, a través de lo realizado y de las estimaciones de futuro. En este sentido, en empresas de cierto volumen, a nivel total se compensan desviaciones de distinto signo provenientes de las unidades organizativas; aunque no se debe confiar excesivamente en esta ley de compensación natural, ya que sería irresponsable al no asegurarse nunca el equilibrio global de empresa.

Lo *realizado*, en el enfoque restringido, se reduce a lo contabilizado y, en muchos casos, incluso sin devengos y casi coincidente con los movimientos de tesorería. En una visión ampliada, sin embargo, la información sería más completa que la estrictamente financiero-contable, e incluiría también la intangible, intuitiva y meta-contable, de carácter más subjetivo.

El cambio exigido por el contexto abierto actual no implica falta de compromiso, ni significa que todas las alternativas ofrecidas resulten igualmente válidas. De otro lado, un presupuesto rígido, sin cambios, anularía toda reflexión y convertiría los medios en fines.

ii. *Creativo*. Todo cambio implica, de alguna manera, creatividad. La relación *potencial-creatividad* es un debate antiguo que no está resuelto. Este estudio se posiciona entre que todo se encuentra implícito y el evolucionismo radical por el cual las mutaciones se producen al azar; en una la tesis intermedia, en parte el cambio está implícito pero en su actualización en el presente, existe novedad. Por tanto, todos los objetivos que se plantean en el presupuesto han de incorporar un contenido del *potencial* de la realidad que se trate, y así:

Capacidad actual + Potencial = Capacidad futura

La *capacidad futura* es la que interesa y la que maximiza la eficiencia a largo plazo en la asignación de los recursos. Aplica tanto en la elaboración primera del presupuesto, como en las distintas actualizaciones continuas ante variaciones internas y externas. A los potenciales iniciales se añaden, además, otros nuevos que pueden surgir por esas modificaciones. Se descubren, así, potenciales en distintas realidades. Se muestra de modo gráfico a continuación, donde la zona:

- *Izquierda* es la realidad conocida y aplicada a los procesos productivos actuales. Es visible y evidente, pero sería un error reducirse a ella.

- *Derecha*: los potenciales ya explicitados y pendientes de aplicar.

Figura 24. Realidad y potencialidad. Fuente: elaboración propia.

Cabría una tercera línea discontinua de futuros *potenciales aún no descubiertos*, fruto de la búsqueda continua del perfeccionamiento de personas y sistemas.

De esta forma, la secuencia completa sería:

Se ha pretendido representar gráficamente los espacios de creatividad explicitados o implícitos que el presupuesto ha de conquistar. Gran parte del éxito en su implantación y resultados de productividad se origina en la inclusión de las capacidades. Aplican, pues, a distintos ámbitos de la empresa. Se muestra seguidamente un ejemplo de potencial en cada uno de los ámbitos anteriores:

- *Equipos*: aceleración de una maquinaria por el manejo de otro empleado.

- *Materiale*s: menores desperdicios debido al cambio en la velocidad de suministro o de una marca alternativa.

- *Management*: descubrimiento de dotes directivas entre los empleados para liderar grupos de trabajo.

- *Responsable*: descubrimiento de una determinada habilidad con ocasión de un trabajo o de un curso.

- *Stakeholders*: trato más directo mediante el conocimiento personal de los representantes de un sindicato.

- *Procesos*: incremento de la rotación mediante el cambio de orden de algún subproceso o la centralización de alguno de ellos.

- *Organización*: incrementos de productividad por la generación de sinergias por la fusión o escisión de unidades organizativas.

- *Función*: ahorro de costes de coordinación a través de la gestión conjunta de dos funciones estrechamente relacionadas.

- *Institución*: a nivel agregado se pueden encontrar ventajas en determinadas negociaciones, al presentarse como empresa y no como unidades organizativas independientes.

La *novedad* en el presupuesto puede referirse al pasado, en cuanto que tiene la posibilidad de actualizarse y entonces se le vuelve a dar vida a un aspecto, unidad o proyecto. Y también se refiere al futuro en cuanto que es necesario un proceso de innovación continua para mantener la posición competitiva en el mercado y descubrir clientes nuevos.

Todas las fases presupuestarias han de trabajar con los potenciales con el fin de proponerse siempre objetivos que supongan retos posibles aunque requieran esfuerzo. El estudio de las sinergias y la combinación de recursos ha de estar, por tanto, enfocado no solo a la situación actual sino a descubrir y aplicar dichas oportunidades implícitas. El potencial no es el desarrollo futuro consecuencia de la inercia, de la evolución natural, sino que requiere impulsos activos determinados y programados con anterioridad a su descubrimiento, que suele consistir en un hallazgo tras la búsqueda por parte del interesado. Se puede decir que en todas las personas, factores y unidades organizativas del presupuesto existen potenciales. Éstos, en un contexto dinámico, también son susceptibles de cambio, por lo que es necesaria una mentalidad de búsqueda y actualización continua de potenciales para la satisfacción de las personas y para su aplicación a los procesos empresariales.

CAPÍTULO 3. CAMBIOS ADAPTATIVOS PARA UN PRESUPUESTO PLURIDIMENSIONAL

Siguiendo el esquema de la parte I, que describía los parámetros básicos del presupuesto técnico convencional, se procede a la incorporación del concepto ampliado. Para ello se van redefiniendo los parámetros principales. El fin de este punto es acercar los nuevos conceptos a la realidad del presupuesto para hacer factible las dimensiones propuestas, aunque no se pretende realizar propuestas cerradas sino mostrar la línea conceptual para su implantación.

Se han utilizado principalmente los textos de Gutenberg, que es pionero en la concepción humanista de la empresa, y los desarrollos posteriores del profesor García Echevarría.

3.1. Sistemas de objetivos en el presupuesto pluridimensional

Más que objetivos aislados, señala García Echevarría, se trata de *sistemas de objetivos*, ya que muestran una fuerte interrelación entre ellos. Los objetivos, que pueden ser económico-financieros, sociales, societarios, políticos o su combinación, generan unos criterios de asignación de recursos para que la actividad se realice con la máxima eficiencia posible. Dicha asignación se lleva a cabo bajo los dos aspectos de racionalidad ya comentados: la económica, referente al aprovechamiento de los recursos; y la institucional, que adapta esos criterios universales a las características de la empresa y su entorno, según el gráfico siguiente del mismo autor:

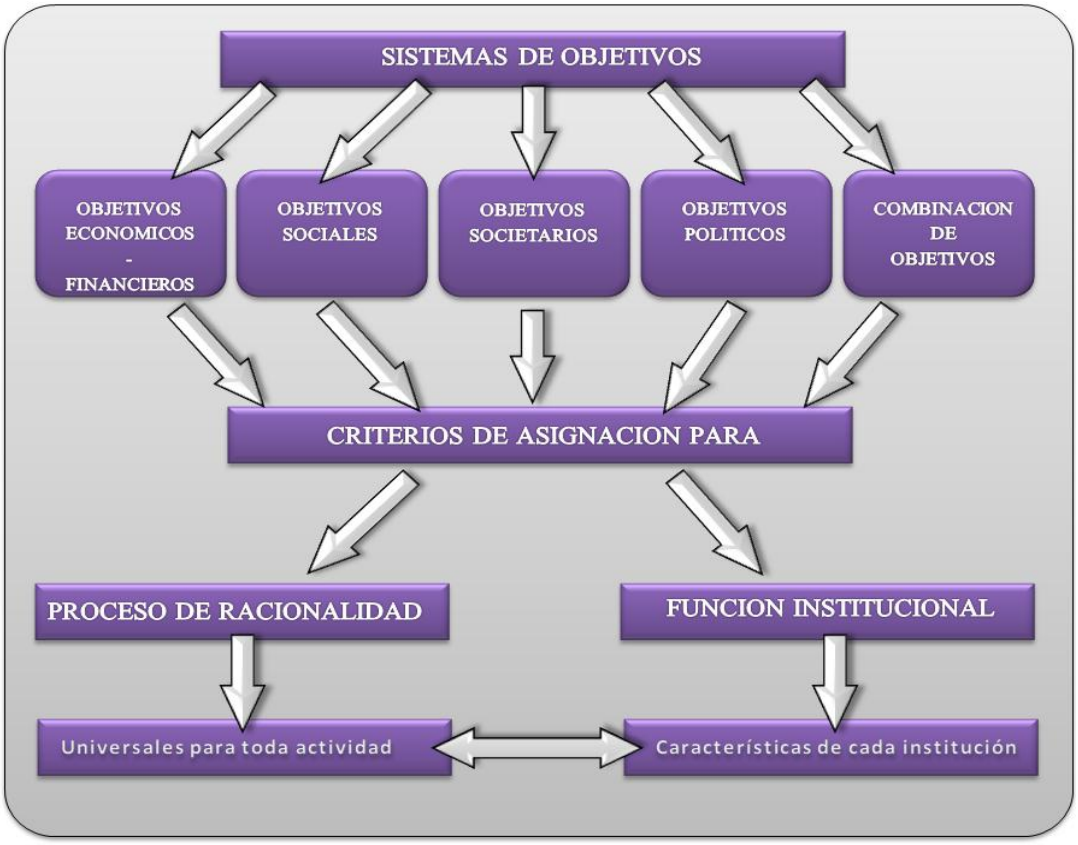


Figura 25. Objetivos empresariales y criterios de asignación de recursos. Fuente: García Echevarría, S. (1994b), p. 27.

Se trata, en definitiva, de *dar vida* a los objetivos presupuestarios. Lejos de constituir una carga preceptiva adicional, pretenden mejorar la propia tarea en el replanteamiento de los modos de hacer, de tal forma que, mediante combinaciones adecuadas de los recursos y esfuerzos adicionales, se mejoren procesos, productos y también las personas que los hacen posibles.

En esta concepción más amplia el presupuesto incluiría, como parte integrante, los objetivos finales de la empresa tomada globalmente. Se pretende profundizar en la capacidad que tiene el instrumento objeto de estudio de asumir estrategias de largo alcance, espacio-temporal, por su fundamento económico, entendido desde la perspectiva humana e institucional y no restrictiva-economicista.

En primer lugar se definen los objetivos y se asignan los recursos necesarios; posteriormente, se concreta el modo de seguimiento a través de indicadores. En un entorno integrado, no cabe hablar de objetivos sino de *sistemas* de objetivos. Como señala García Echevarría, "el ordenamiento de los objetivos dentro de un *sistema de objetivos* supone la jerarquización de estos objetivos en función de su carácter instrumental con respecto a los otros"[668].

En el gráfico siguiente se ha reflejado el *sistema de objetivos* en un presupuesto multidimensional, clasificados en relación a su alcance: estratégico, operativo e individual[669]. También se explicita su interrelación entre ellos, en términos de visión y contribución.

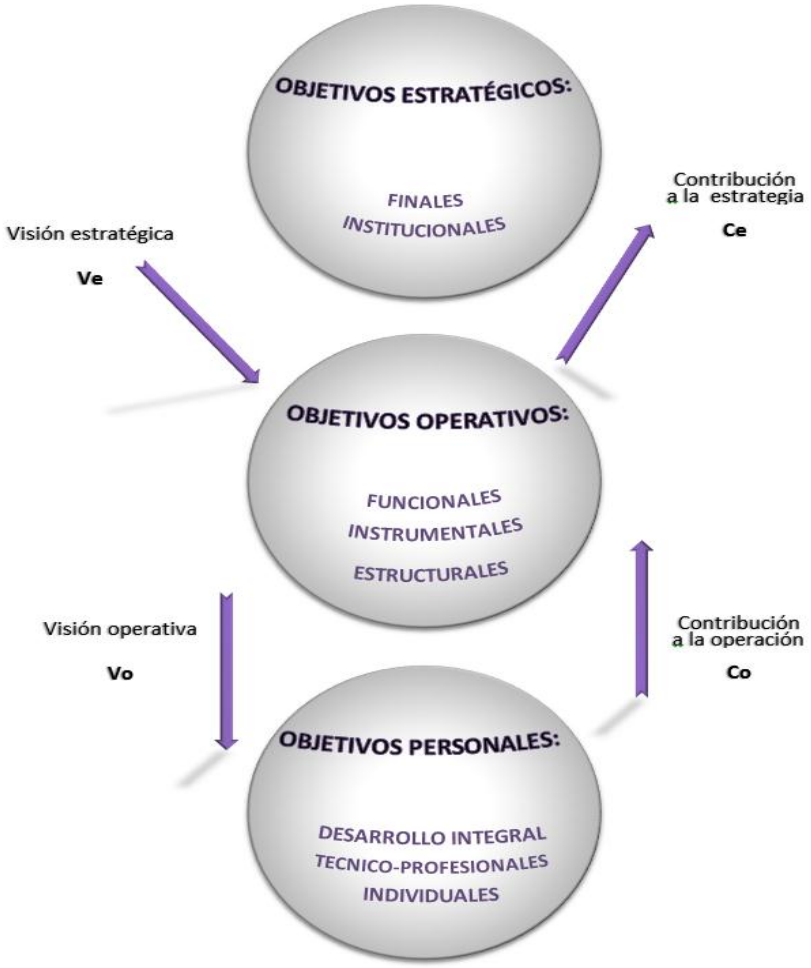


Figura 26. Sistemas de objetivos presupuestarios. Fuente: elaboración propia.

[668] García Echevarría, S. (1994a), p. 161.

[669] Marr, R. y García Echevarría, S. (1997), p. 172.

a. Objetivos presupuestarios de nivel estratégico, operativo y personal

La cascada de objetivos que fluye desde los finales hasta los individuales responde a su jerarquía ontológica, en tanto que lo global es prioritario y da sentido a lo operativo y éste, en el contexto de la empresa, a lo personal. Cada plano posee su perspectiva específica, y cada una se ve enriquecida por la visión, más amplia, que le aporta el estatus superior. Esta concatenación de objetivos es clave para el desarrollo de la empresa y de quienes participan en ella.

i. Los *objetivos estratégicos* enmarcan todos los demás, al estar situados en el plano superior. Se refieren a metas finales e institucionales:

- *Finales*, en los sentidos espacio-temporal:

  * Metas últimas, referidas al largo plazo, más allá del periodo presupuestario.

  * Metas trascendentes a la empresa, abarcan la sociedad y el entorno.

- *Institucionales*, con los siguientes significados:

  * La empresa entendida como un todo, que no se identifica con la suma de sus componentes.

  * De características propias, diferentes en cada organización en cuanto a sistema de valores, cultura empresarial e historia, que conforman un estilo único.

  * En relación con otras instituciones o empresas.

La responsabilidad de la definición de los objetivos estratégicos presupuestarios corresponde a la dirección general, junto con el *controller*.

ii. Los objetivos *operativos* se refieren a los procesos propios de la actividad empresarial y pueden ser:

- *Funcionales*, asociados a procesos como producción, ventas, financiero.

- *Instrumentales*, referidos a actividades de apoyo a otras funciones, donde actúan a modo de herramientas, como logística, mantenimiento, informática.

- *Estructurales*, relativas a la organización de procesos y recursos; pueden ser de tipo jerárquico o descentralizado.

Los encargados de presupuestar dichos objetivos son los responsables de las unidades organizativas, junto con el *controller*.

iii. Entre los objetivos de tipo *personal* se encuentran:

- Desa*rrollo integral* de la persona, considerada en su unidad identitaria, que desea llegar a plenitud poniendo en valor todo su potencial. El objetivo de desarrollo se refiere, pues, a la armonía en las diversas capacidades y ámbitos (familiar, laboral, amistad).

- *Técnico-profesionales*: se refieren a la carrera laboral dentro de la empresa, concretada en el ascenso de responsabilidad jerárquica o bien en la diversificación de tareas, aprendizaje, gestión de personas y proyectos.

- *Individuales*, en cuanto a habilidades humanas, de relaciones y otras de tipo particular.

Para que la integración del *largo plazo* sea palpable en el medio y corto, es necesaria la vinculación entre los objetivos estratégicos definidos por la alta dirección y los objetivos operativos que recibe el empleado. Sería oportuno, en este sentido, la integración en los planos conceptual y práctico de los objetivos estratégicos, operativos y personales. Se trata de acceder al nivel *explicativo* y no solo descriptivo y normativo, lo cual abre camino al *pronóstico* al entender, cerca del lugar de trabajo y con perspectiva antropológica, el verdadero funcionamiento económico-societario de las personas en el ámbito de la empresa. Se pretende, por tanto, definir una *zona de juego* en la que el responsable presupuestario entienda su vinculación al conjunto y disponga de una diversidad de posibilidades donde pueda tomar decisiones con cierto margen de maniobra –y la consiguiente responsabilidad– y logre así el mayor acierto, porque conoce las metas globales y se siente implicado ante la posibilidad de contribuir a ellas.

Se entrelazan, de esta forma, los criterios generales de productividad (que entraña la racionalidad técnica-económica) con la adecuación a las circunstancias concretas en las que es preciso aplicarlos (que es la racionalidad institucional). Esto solo es posible en puestos cercanos al proceso productivo, con una mente capaz de cubrir la necesidad local con visión global. Para ello es preciso establecer la vinculación de cada objetivo parcial con la dimensión corporativa, que induciría al empleado a pensar en los siguientes términos: "también yo puedo participar e influir en las cuentas de mi empresa".

En relación a los *perfiles* que intervienen en los sistemas de objetivos de presupuesto, destacan:

- *Alta Dirección*. Detenta la visión más alta y, por tanto, debe aportar al resto de la empresa la visión estratégica. A su vez, como unidad organizativa, posee un contenido de tipo operativo por las funciones de planificación y dirección propias de su nivel. Como individuos, sus integrantes también se ven afectados por los objetivos de rango personal.

- *Responsable Presupuestario*. Recibe la visión estratégica de la alta dirección, para poder así tomar conciencia de su ubicación respecto al conjunto y ser capaz de conocer su contribución. A su vez, aporta visión a las personas que de él dependen. Como individuos también cuentan con objetivos en su espacio personal.

- *Empleado.* Se quiere enfatizar en esta figura, ya que toda persona que trabaja o tenga relación con la empresa ha de percibir cierta responsabilidad presupuestaria, aunque no tenga asignadas partidas directamente, según la orientación antropológica e institucional del enfoque propuesto. El empleado recibe de su jefe la visión operativa-estratégica, la cual configura con diferente intensidad sus propios intereses profesionales y personales.

Bajo esta perspectiva, se mantiene la clasificación clásica de *categorías de objetivos*, pero con un determinado orden jerárquico y relaciones entre ellos: iniciado por los objetivos políticos y sociales –referentes al entorno social general–, seguidos por los societarios –adscritos a la empresa como institución– y, finalmente, por los económico-financieros –que han sido los prioritarios y casi únicos–. El análisis realizado podría sugerir una nueva clase de sistemas de objetivos, cuyo criterio sería el enfoque en los términos explicitados: estratégico, operativo y personal. Consiste en un tipo de relaciones descendentes de visión y ascendentes de contribución, en el que existe una visión global a todos los niveles desde la que se puede percibir la propia contribución al conjunto de la empresa.

b. Visión y contribución de los objetivos presupuestarios

Las relaciones entre los distintos tipos de objetivos del gráfico anterior generan unos *espacios presupuestarios* en sentido vertical, en sentido descendente –visión– y ascendente –contribución– en los tres niveles anteriormente expuestos: estratégico, operativo y personal.

i. La *visión estratégica* (Ve) impregna de sentido finalista e institucional los objetivos operativos. En su ausencia, como ha ocurrido a lo largo de la historia empresarial, el nivel operativo queda reducido y asfixiado en su propio nivel, sin sentido último, quedando aisladas las funciones y unidades organizativas, inconexas de la meta última. La visión aportada por las instancias superiores genera en quienes la reciben el sentido de su *contribución a la estrategia* (Ce). El conocimiento del objetivo final facilita la ubicación real de cada miembro con relación a la totalidad. De esta forma, pueden establecerse unas relaciones de *aportación al conjunto* que, de otra manera, serían imposibles, al no tener la información suficiente para poder calibrar la importancia relativa de la propia misión dentro del conjunto de la organización.

Un *ejemplo*, aplicado a un empleado de mantenimiento de máquinas, es que éste no solo piensa en que las averías no paralicen la cadena de producción más directamente asignada, o que ésta funcione a su nivel óptimo, sino que realiza su actividad en relación a la entrega del automóvil al cliente, el cual quedará satisfecho si el producto es de la calidad prevista y la entrega ha sido efectuada en la fecha fijada. Al empleado de mantenimiento le interesa, además de su particular puesto de trabajo, la empresa como institución, y su prestigio de marca ganado en cada entrega de producto al cliente, y no solo su ratio de eficiencia particular. Esta actitud solo es posible si la dirección de la empresa ha inculcado a todos sus miembros la filosofía empresarial y transmite la información adecuada que facilite la cercanía y el interés por lo global.

ii. La *visión operativa* (Vo), ampliada con lo global, impregna de enfoque estratégico y vincula el desarrollo de la unidad organizativa al de la persona, en todas sus dimensiones. De esta forma, no solo no existe contraposición entre tales dimensiones sino que la acción laboral es el medio a través del cual, en buena parte, se manifiestan y hace posible los objetivos de carácter personal.

De modo complementario, la visión anterior permite que las personas sean conscientes de su contribución a los objetivos de su unidad organizativa y, a través de ella, a la empresa como tal. La *contribución operativa* (Co) permite vincular los objetivos personales con la tarea diaria en la empresa y, al mismo tiempo, facilita el sentimiento de pertenencia por la aportación real, aunque indirecta, al conjunto.

Un *ejemplo* es la mejora en la comunicación interpersonal y en público de un empleado a través de exposiciones en equipo y conferencias de su área de trabajo en el *campus* empresarial. El desarrollo de esa habilidad redunda tanto en él en cuanto individuo como en su perfil profesional, y aporta valor de manera explícita a la capacidad de la empresa.

No se han incluido relaciones directas entre objetivos estratégicos y personales, tanto en sentido descendente como ascendente, puesto que se entiende que, en el ámbito empresarial, la visión y contribución ha de estar necesariamente mediatizada por el plano intermedio operativo, desde donde se dirige y gestiona toda la actividad laboral. Excluidos casos excepcionales de misiones concretas otorgadas a personas directamente desde la dirección general, es preciso generar vinculaciones a nivel operativo, pero, y ésta es la gran novedad, impregnadas de sentido institucional y orientadas hacia el desarrollo de los empleados.

La visión estratégica compete, en primer lugar, a la alta dirección y, de forma escalonada, corresponde a cada uno de los niveles inferiores hasta llegar a cada empleado. Es en este contexto donde se perciben como algo propio los objetivos y necesidades globales, donde se entiende el bien común como un logro de todos, donde lo particular se toma como parte de lo general –y viceversa–, y donde lo individual pierde su sentido si se desvincula de lo institucional. De esta forma, los desarrollos global, funcional, organizativo e individual se encuentran ensamblados y potenciados recíprocamente. Una mayor visión genera conciencia de la contribución y, ésta favorece el sentido de pertenencia al conjunto, el cual

refuerza la visión estratégica y así, sucesivamente, en una espiral positiva de valores intangibles, que se traducen en mejoras de productividad. Así:

- La *visión* superior traslada perspectivas de mayor plazo temporal; más amplias en el área espacial y en clave de potencial futuro.

- La *contribución* permite mayor satisfacción del empleado; mayor proyección del propio trabajo; mejor posicionamiento respecto del conjunto; una orientación creativa y la ampliación del ámbito de relaciones. En definitiva: fideliza el esfuerzo y genera potencia desde el interior.

c. Objetivos presupuestarios compartidos con los stakeholders

La importancia que un presupuesto pluridimensional otorga a los *grupos de interés,* comentado en puntos anteriores, se basa en compartir objetivos. Si la empresa da a conocer a los diferentes *stakeholders*, de una manera adecuada, su visión y metas de largo plazo, se establece un diálogo centrado en lo que tienen de común, se crea un ambiente proclive a mantener un tipo de relaciones de mayor fundamento, porque no solo interesan los términos actuales de contacto comercial sino que se proyectan a las condiciones de futuro, en un entorno que evoluciona, de tal manera que se consideran socios en proyectos e intereses conjuntos. Para que esta situación sea cierta y duradera, es decir, que realmente se compartan objetivos, se requiere, lógicamente, reciprocidad por parte de cada grupo de interés con la empresa.

El gráfico siguiente muestra este nivel de interacción de tipo horizontal. Aunque pueden existir relaciones entre la empresa y varios grupos, se analiza aquí sólo el diálogo entre empresa y cada *stakeholder*.

Figura 27. Objetivos compartidos con *stakeholders*. Fuente: elaboración propia.

Se generan unos *espacios compartidos* donde se encuentran objetivos comunes, además de complementarios. Por tanto, la relación empresarial se fundamenta en una sólida base de finalidades comunes de medio y largo plazo que permiten el arraigo de una estrecha relación, que es de tipo económico y societario y no solo técnico y financiero esporádico. La coincidencia en aspectos estratégicos facilita la coordinación en el nivel de los ob*jetivos operativos*, por el hecho de afrontar una misma finalidad estratégica que conviene a ambas partes. Este común denominador despliega una plataforma de *confianza* capaz de suavizar las diferencias coyunturales que puedan presentarse a lo largo de una relación, planteada no de confrontación ni *suma cero*, sino de *cooperación*, donde ambas partes ganan. Se trata de generar *modos concretos* hacia *logros conjuntos*, buscando aspectos complementarios y sinergias basadas en una relación prolongada, en la cual interesa más el mantenimiento y el crecimiento de la propia relación, que la ventaja desequilibrada de una determinada operación, que no fideliza porque el oportunismo rompe toda sana relación.

Existen interacciones recíprocas a distintos niveles: con la alta dirección los acuerdos abarcan toda la empresa; con las unidades organizativas se encuentran en el plano de proceso o función; y, a nivel de empleado se establece una relación de tipo más personal, siempre con relación al objetivo técnico-profesional. Pero los objetivos compartidos con *stakeholders*, obviamente, no se reducen a los de tipo monetario y, por tanto, abren un amplio espectro de intereses comunes, en la línea ya comentada en la Parte III.2.3. Asimismo es preciso tener en cuenta la relación con la *sociedad* en su conjunto, ya que la empresa, como institución, configura de alguna manera la sociedad con la cual interactúa. A ella aporta no solo mediante sus productos y servicios sino, de modo más intangible, a través de su cultura empresarial, de sus modos de hacer, de sus estilos de dirección, de su concepción de las personas y de su modo de interaccionar con ellas. Al fin y al cabo, la sociedad no es más que el producto de todos los que la forman, como suma de individuos y de sus relaciones.

La empresa ha de ser, y aparecer, ante cada grupo de interés, como un buen *partner*, un socio interesante a quien conoce y con quien genera valor propio, de modo conjunto. No solo con el cliente, que ha absorbido, junto con el accionista, todas las fuerzas de las empresas en las décadas precedentes. En la medida en que la empresa sea capaz de transmitir su finalidad, trascendente a ella misma, y quiera y sepa darse a conocer, congeniar y establecer vinculaciones con cada uno de esos grupos, al menos con los que defina como principales, podrá encontrar factores comunes que beneficien a ambas partes, lo cual está impregnado de pleno sentido económico, societario y social.

Es en este espacio compartido con los *stakeholders* donde la empresa consigue, conjuntamente, sus propios objetivos. No se trata, por tanto, de obtener mayor prestigio solo ante clientes potenciales, sino del apoyo real en todas las personas y grupos con los que interacciona, para lograr relaciones estables en la que germinen valores también intangibles.

3.2. Redefinición de componentes funcionales del presupuesto

La guía principal de revisión de los distintos presupuestos que se exponen a continuación es la idea del potencial, bajo la distinción realizada por Gutenberg y expuesta por García Echevarría, que diferencia "dos categorías de factores:

> - Los *factores potenciales*, esto es, cuyo consumo no es inmediato en los procesos productivos y tienen reservas que se van utilizando en la medida en que se va realizando la actividad productiva.
>
> - Los *factores de consumo* que son consumidos en su integridad en el proceso de producción y, por tanto, no son factores que tengan reservas para utilizar"[670].

La línea que aquí se propone es la del *management de potenciales*, que consiste en una verdadera gestión económica a través del desarrollo y aplicación de las capacidades de las personas, recursos, *stakeholders* y todo aquello implicado en los procesos de la empresa. Se fundamenta en que un factor, utilizado de una forma u otra, en el sentido más amplio, *produce* de manera diferente. Las posibilidades son múltiples, entre otras: hacer más; hacer cosas distintas; combinar con otros factores; con diferente rotación; con otra secuencia; manejado por personas diferentes y/o de modos diferentes; con otro tipo de mantenimiento.

Se trata de detectar, en el presupuesto, las posibilidades que dan lugar a diferentes funciones de producción, para obtener las máximas productividades posibles. La secuencia de potenciales sería la siguiente: descubrimiento, aplicación y cálculo.

> i. *Descubrimiento o explicitación de potenciales* por factores productivos y directivos.
>
> ii. *Aplicación a una función empresarial.* De poco o nada serviría la relación de potenciales si no se aprovechara en los procesos de la empresa. Si no es posible su aplicación en un ejercicio presupuestario, quedan en reserva para la cobertura y para la búsqueda activa de oportunidades, tanto dentro como fuera de la empresa. Una consecuencia es la intensidad en el uso y, por tanto, el grado de *rotación*, cuestión de vital importancia para el siguiente punto de costes.

---

[670] García Echevarría, S. (1994b), p. 192.

iii. *Cálculo del impacto en costes.* La aplicación de las capacidades reduce los costes unitarios de los factores de modo directo, incrementando la productividad. Esta es una de las aportaciones de la teoría de costes moderna, según el profesor García Echevarría, que consiste en la consideración de las causas de los costes fijos[671].

a. Redefinición del presupuesto de la actividad productiva

La forma propuesta de elaboración de un presupuesto que responde mejor a unas necesidades más amplias que las estrictamente técnico-contable-financieras se apoya en Gutenberg[672] y en el posterior desarrollo de García Echevarría[673].

En un entorno abierto, donde los pronósticos se redefinen de modo casi continuo, aplica la *función de producción de tipo B* de Gutenberg, tal como se analizó anteriormente[674], donde se integran los factores –mano de obra directa, equipos y materiales– teniendo en cuenta su capacidad, grado de utilización, tiempo e intensidad. Se trata de gestionar debidamente el *management* de riesgo de tipo económico relativo a las capacidades y a la ocupación de los factores según sus potenciales, que pueden adaptarse de distintas formas: en el tiempo, en la intensidad, en la cantidad o en la combinación de las anteriores. Este sistema ofrece unos márgenes de libertad a las personas que supone incrementos de responsabilidad en el ejercicio de adaptación a las situaciones reales.

Si bien muchos aspectos en la empresa vienen dados por la historia, experiencia y formas tradicionales de actuar, nada impide -y es lo que se pide a un presupuesto diseñado en profundidad- plantearse si esas formas de actuación son correctas o se podrían mejorar[675], teniendo en cuenta siempre las exigencias del entorno y la capacidad competitiva, desde el punto de vista técnico y directivo. El presupuesto de producción de tipo B ha de tener en cuenta las características propias de cada uno de los factores; las características que afectan a la combinación de los factores; las restricciones y la estructura del programa de productos.

Y todo ello en búsqueda de la *productividad,* que constituye la base del análisis económico-empresarial y hace referencia tanto a la racionalidad en el consumo de factores en relación al producto, como a los comportamientos humanos que dirigen la empresa. En un enfoque *ampliado*, la introducción de la persona en la actividad económica modifica cualitativamente el presupuesto

---

[671] García Echevarría, S. (1994b), p. 198. Frente a la teoría clásica de los costes, "que no considera el problema de los costes fijos y consiguientemente, su análisis queda relegado a un comportamiento de costes integral" (p. 198).

[672] Gutenberg, E. (1961), vol. 1.

[673] García Echevarría, S. (1994b), caps. 7 y ss.

[674] En I. 2.3.e. de este estudio: según la fórmula: x = m*d*t* donde *x* es el producto obtenido; *m* es la agregación de recursos; *d* es la intensidad de utilización y *t* es el tiempo.

[675] El caso extremo de este planteamiento es el *presupuesto base cero*, ya comentado.

porque, según Gutenberg, "el proceso productivo no representa…ni un proceso biológico ni un proceso mecánico"[676].

El planteamiento del presupuesto de producción pasaría a tener los siguientes hitos:

i. *Desde el potencial de las personas*. En primer lugar se mira dentro de la empresa, para descubrir las capacidades de los empleados y de todos los grupos relacionados. Las bases son:

- Confianza en sus posibilidades de aportación al proceso productivo.
- Selección adecuada de las personas.
- Desarrollo del potencial mediante la formación y la innovación.

ii. *Qué necesidades futuras de los clientes, considerados como personas, podría cubrir la empresa*. Se proyecta la demanda de productos (bienes y/o servicios) por parte de clientes actuales y futuros, en su faceta parcial de receptor del producto/servicio y ampliando al aspecto íntegro de la persona, que incluye realidades como su espiritualidad, aspiraciones, capacidades y, en definitiva, todo el mundo intangible.

iii. *Qué debería producir y, por tanto, qué deberían aprender los empleados para poder fabricar las nuevas necesidades captadas.* La clave de la innovación y mejora es siempre humana, aún en el caso de producción en cadena con aplicación intensiva de equipos, tanto en el diseño como en la organización del trabajo.

iv. *Qué repercusión tendrá sobre los clientes y todas las personas relacionadas con la empresa*. Cabe aquí un análisis amplio sobre todos los que forman parte del proceso productivo, que incluye clientes, empleados, proveedores, acreedores, sociedad, etc., en lo que respecta a la mejora en algún aspecto de sus condiciones de vida y no a la simple transacción, en la que se persigue el beneficio material unilateral de corto plazo.

v. *Cómo queda la empresa al final del ejercicio presupuestario*. Se trata de definir su posicionamiento interno y hacia el exterior en cuanto a desarrollo de capacidades, sincronización de esfuerzos, sinergias conseguidas y resultados de tipo técnico, económico, comercial, financiero, personal, corporativo y ético.

[676] Gutenberg, E. (2001a), p. 66.

El presupuesto debería responder a las cuestiones anteriores para una configuración óptima de las personas, teniendo en cuenta que "los recursos humanos disponen de los otros factores"[677].

Se propone para ello el siguiente esquema:

En el que destaca el papel originario, mediático y finalista de la persona:

- *Originario*: porque se inicia en el potencial de los directivos, empleados y *stakeholders* y se dirige hacia los clientes, percibidos también como personas.

- *Mediático*: porque en cada subproceso en que se divide el presupuesto, la persona interviene de una forma activa y directa.

- *Finalista*: porque el fin del proceso está orientado hacia las personas receptoras del producto o servicio que ofrece la empresa.

Además, la persona es entendida en su sentido más completo, en:

- *Profundidad*: porque atiende no solo a lo tangible-material, sino a todas las características humanas que implican desarrollo y plenitud, de naturaleza más intangible-espiritual.

- *Extensión*: porque se refiere a todos los *stakeholders*, más o menos cercanos a la empresa, influidos por su actividad, con quienes se buscan sinergias de largo alcance.

Se trata, en definitiva, de "aflorar los potenciales de los recursos humanos tanto del entorno como de la organización"[678].

El énfasis en descubrir potenciales abarca los tres factores elementales de producción según Gutenberg:

- *Personas como mano de obra directa.* Las posibilidades se abren de modo ilimitado en campos como actitudes, habilidades, relación con otros, aplicado a otra actividad, en otro centro de trabajo.

- *Equipos*. Los potenciales pueden provenir de la diferente utilización, orden o secuencia, personas que lo manejan, tecnología, revisiones.

- *Materiales*. Los potenciales son originados por la utilización de diferentes cantidades, calidades, combinaciones, personas que los manipulan o tipos de equipos a los que se aplican.

---

[677] García Echevarría, S. (1994b), p. 349.

[678] García Echevarría, S. (1994b), p. 347.

b. Redefinición del presupuesto de inversión

Desde la perspectiva que este estudio quiere aportar, el presupuesto de inversiones está enriquecido por la innovación a través de las personas, dentro de un clima empresarial que busca vínculos valiosos entre los integrantes de una misma organización. Para una versión más completa, se propone el siguiente esquema:

Todas las personas, afirma Thom, contienen un potencial de *innovación*[679] que es preciso descubrir, fomentar y aplicar al proceso empresarial. El primer beneficiado de la creatividad es la propia persona, por lo que supone de desarrollo de capacidades, estímulo y prestigio, además de los atractivos que pueda obtener, según el mismo autor[680]. El esfuerzo por la creatividad viene compensado por la consecución, al plasmar la propia huella en el proyecto. Es necesario fomentar en las personas toda su capacidad para innovar, cada uno desde su puesto, con su visión y habilidades. Existen muchos campos de innovación: producto, proceso o procedimiento y referido a las personas. Son ejemplos: nuevos tipos de remuneración, de contratación, temas de salud y formación. Además, existen otros muchos aspectos en los que cabe la innovación, como:

- *Forma* de relación entre organizaciones o entre *stakeholders.*

- *Perfiles* diferentes implicados en un proyecto, que aportan experiencias y enfoques nuevos.

- *Valores* extraídos de un proceso que ha tenido éxito y se aplican a otras áreas con las adaptaciones convenientes.

- *Información* proveniente de otras áreas, que amplíe la propia perspectiva.

La *innovación*, por tanto, es una mentalidad que debería impregnar todos los procesos normales y llegar a formar parte de la cultura empresarial, para que arraigue en todos y resulte efectivo. Las personas evolucionan, aprenden y, por tanto, el *management* ha de ir adecuándose a la motivación y las capacidades de cada momento, generando un clima que favorezca la innovación. Según Alejandro Llano, "la innovación constituye la responsabilidad social más propia de las

[679] Thom, N. (2008), p. 6: *invención* difiere de *innovación* en que ésta última es aceptada en el mercado. En p. 5 detalla las *características* de la innovación: novedad, complejidad, riesgo y conflicto.

[680] Thom, N. (2008), p. 16: señala tres tipos de atractivos relativos al trabajo, a las personas y a los materiales.

corporaciones empresariales"[681]. Aunque, añade, "la innovación más característica de las corporaciones empresariales no se refiere tanto a la técnica como al comportamiento humano"[682], ya que las personas son "de donde toda innovación surge y a donde toda innovación retorna"[683].

Aparte de la inversión aplicada al proceso productivo, es también importante la de infraestructura general de la empresa, que está en relación con la dimensión del *habitar*. Para el profesor Alvira "el tema de la habitación afecta radicalmente al hombre. Lo habitado es lo tenido y lo acostumbrado, y aquello en lo que me expreso. Sólo el hombre, entre todos los seres vivientes, *habita*. Por eso la configuración del espacio arquitectónico es fundamental para encontrarse a gusto y para desarrollarse de manera humana"[684]. El presupuesto de los espacios –su distribución, condiciones y mantenimiento– distribuye objetivos y recursos edificando de modo inmaterial el edificio de recursos, unidades organizativas y empleados. Esos espacios son la referencia al lugar común entre los miembros de una organización, de tal manera que su acierto en el diseño y su ejecución influyen en la satisfacción de las personas y, por tanto, en la productividad. El presupuesto de inversión en oficinas y equipamiento de áreas de negocio refleja la importancia real que la dirección otorga a los espacios físicos de todos los empleados y evidencia su filosofía respecto a la persona, más creíble que los documentos corporativos, siempre en función de las posibilidades reales de cada ejercicio. Aunque la presencia virtual es creciente, todavía impera la presencia física en la empresa, lo cual hace que esta inversión constituya un factor importante dentro del presupuesto total.

La finalidad de toda inversión en la empresa es la persona, lo cual tiene las siguientes manifestaciones en un presupuesto pluridimensional:

i. *Defensa* de las razones y estudio de viabilidad por parte de quien solicita la inversión y de quien va a desarrollarla. Se trata de un estudio económico-societario y no solo técnico-financiero.

ii. *Integra* todas las fases del proyecto –viabilidad, inicio, ejecución o compra, aplicación a explotación o venta, mantenimiento– y, por tanto, se piensa en todos los implicados.

iii. *Estudio* de la inversión desde el punto de vista del servicio que presta a las personas destinatarias y de las que intervienen en su desarrollo.

---

[681] Llano, A. (2007), p. 205. Y añade: "Ningún otro grupo social puede –hoy por hoy– sustituir a la empresa en la aportación de este valor añadido decisivo para la sociedad actual, caracterizado por la continua generación de lo nuevo" (p. 205).

[682] Llano, A. (2007), p. 206.

[683] Llano, A. (2007), p. 212.

[684] Alvira, R. (1988a), p. 9.

iv. *Coste de oportunidad* de no realizar la inversión, especialmente el impacto sobre las personas que la ejecutan o las receptoras potenciales.

v. Posibilidad de *asociación* con otras unidades organizativas, aprovechamiento de desarrollos de otras áreas, vínculos en su aplicación y posibilidad de *venta interna* en otras áreas de la empresa.

vi. *Valores* requeridos y que potencian las nuevas inversiones, tanto en su desarrollo como en su aplicación.

vii. Adecuación de la inversión a la *cultura empresarial*.

viii. *Potenciación* de un rasgo de la cultura empresarial a través de una inversión.

ix. *Influencia* del plan de inversiones a medio y largo plazo en la cultura empresarial.

x. *Contribución* de la unidad organizativa responsable del proyecto de inversión a la unidad organizativa y al conjunto de la empresa.

xi. Posibilidad de plantear nuevas inversiones y rediseños en el futuro ante los continuos *cambios* tecnológicos y de entorno.

Para todo lo expuesto es necesario crear un clima de confianza y escucha empática que favorezca los planteamientos de inversión novedosos de modo sistemático.

c. Redefinición del presupuesto de financiación

El presupuesto financiero calcula el capital necesario para las actividades de aprovisionamiento, producción, ventas e inversión de la empresa. En la orientación centroeuropea y, en concreto, la alemana, la financiación de la empresa cubre el espacio de tiempos entre la disposición de los recursos y el logro del producto[685]. El equilibrio financiero es el tercer principio independiente al sistema que define Gutenberg, junto con el de combinación de factores y

[685] Albach, H. (2000), p. 6.

economicidad, ya comentados anteriormente. La gran aportación de Gutenberg[686], que abre perspectivas, es la relación entre las *necesidades de capital* debido a la actividad de la empresa y el *fondo de capital* disponible, y no, como es habitual, desde las finanzas. El giro y la aportación estriban en que la necesidad financiera depende de la actividad productiva. Este autor estudia en profundidad las decisiones financieras basadas en la capacidad de dirección del sistema productivo y de las inversiones. El *principio de lucro* de Gutenberg no se identifica con la maximización del *shareholder value,* sino con el beneficio a largo plazo[687]. El mismo autor, Albach, refuta a Modigliani y Miller, quienes no reconocen esta relación entre necesidad de capital y fondo de capital[688].

La inversión en equipos requiere, para su financiación, del ahorro. Éste es necesario para la generación de los medios de producción[689]. En relación a su aplicación al presupuesto, afirma Utz que es preciso mantener "la concordancia entre la formación de capital y las utilidades efectivas"[690]; de manera que establece una relación de tipo económico y no exclusivamente financiero. Añade asimismo este autor que "la dimensión óptima de la empresa se alcanza cuando los medios de producción utilizados ocupan de manera óptima la mano de obra disponible"[691], de manera que se observa la relación intrínseca entre los dos factores, equipos/capital y trabajo.

El presupuesto ha de fijar la estructura de fondos propios y ajenos, lo cual implica el grado de endeudamiento óptimo y máximo asociado a los niveles de actividad. Su ámbito propio es de tipo:

- *Financiero*, en cuanto al *coste de la deuda* en su extensa variedad, nivel de apalancamiento, devoluciones de préstamos, renovaciones de pólizas de crédito, etc., adecuados a los niveles de riesgo y coste asociados.

- *Económico*, en cuanto al cálculo del *coste medio de capital* propio de la empresa, el cual se utiliza para el cálculo de las rentabilidades exigibles por unidades organizativas o tipo de producto bajo una perspectiva amplia, que relaciona la actividad productiva con la financiera.

---

[686] Gutenberg, E. (2001b).

[687] Albach, H. (2000), p. 9: "Erich Gutenberg lo ha formulado de manera abierta el principio de lucro y no ha hablado de la maximización de beneficio. Con ello ha querido expresar que se trata del beneficio a largo plazo que pondera, en situaciones de incertidumbre".

[688] Albach, H. (2000), p. 11: en realidad no existen mercados de capitales perfectos en los que se pueda determinar el tipo de interés y la prima de riesgo de equilibrio. En la práctica la información es asimétrica, ya que el *credit controlling* que supervisa el crédito tiene un coste excesivo.

[689] Utz, A. (1998) en pp. 123 y ss. explicita diversas interpretaciones en torno al concepto de *capital* procedentes de economistas clásicos.

[690] Utz, A. (1998), p. 125.

[691] Utz, A. (1998), p. 126.

Se sigue a continuación el esquema de Gutenberg[692]: determinación de las necesidades de capital y del fondo de capital, y la coordinación entre ambos desde una perspectiva económica amplia. Se trata de un planteamiento financiero con base en la realidad de la empresa, atendiendo tanto a la totalidad como a los proyectos específicos de especial relevancia que exigen estudios pormenorizados.

i. *Necesidades de capital*. El presupuesto ha de estudiar los cinco parámetros que se exponen a continuación, que son los determinantes de los requerimientos de capital y que inciden directamente en la optimación de los equipos y, además, en el desarrollo de las personas.

1. *Ordenación del proceso*. Las necesidades varían según sea el proceso de producción: sucesión temporal inmediata, sincronizada o bien distanciada. También depende de los procesos de almacenaje, utilización de las instalaciones y de gastos no relacionados directamente con el producto, como por ejemplo los sociales.

2. *Velocidad del proceso.* Es fuente de capital la aceleración del proceso: si se reduce el tiempo de almacén o producción, repercute de forma directa en las necesidades de financiación.

3. *Grado de ocupación*. Depende de la demanda, de las estructuras productivas, así como de la consideración de las expectativas futuras[693]. La gestión se realiza mediante los costes financieros por unidad.

4. *Variaciones en los programas* de producción. Pueden ser modificados en la cantidad o por un producto nuevo, así como por la reestructuración del programa de ventas.

5. *Variaciones en la dimensión de la empresa*, normalmente por razón de la competencia. Genera, en una primera etapa, solo gastos, y se realiza antes el plan de necesidades.

Las necesidades de capital dependen, en gran medida, de aspectos de tipo técnico y de dirección, de corto y largo plazo. Es necesario, para presupuestar bien, conocer a fondo toda la secuencia productiva y ponerla en relación con las necesidades de capital que generan, sin perder de vista lo requerido por otras unidades organizativas y su relación con el conjunto.

---

[692] Gutenberg, E. (2001b).

[693] García Echevarría, S. (1994b), p. 175.

ii. *Fondo de capital*. Es el conjunto de medios financieros de los que se dispone en un momento o período determinado para cubrir las necesidades de capital. Las posibilidades de financiación, que son siempre limitadas, dependen del tipo de empresa, dimensión, prestigio y forma jurídica. Los proveedores de fondos, ya sean particulares o empresas, actúan según la situación presente percibida y las expectativas de futuro. A mayor transparencia, menor incertidumbre, lo cual facilita enormemente la relación y la captación de recursos financieros. El prestigio ganado por la empresa y su imagen juegan un papel importante en las posibilidades de financiación externa.

En el presupuesto se fija la *estructura de capital*, en la que destacan dos variables como *coste y riesgo*. Tradicionalmente, con un enfoque restrictivo, ha prevalecido el primero, bajo una perspectiva de corto plazo y cierta irresponsabilidad en las consecuencias de las decisiones. El enfoque institucional pondera una mejor relación financiera, asegurando la viabilidad de cada operación y de la empresa a largo plazo. Es fundamental la *ratio* clásica de endeudamiento (fondos ajenos/capital total), pero el control numérico no es suficiente, como se ha podido comprobar en la práctica, sin un sentido global y de largo plazo que oriente los objetivos y ponga límites al afán a veces desmedido de ganancias inmediatas, crecientes e ilimitadas por parte de los propietarios y altos directivos quienes, precisamente, deberían velar por el bien común.

iii. *Coordinación entre necesidades de capital y fondo de capital*. El presupuesto ha de asegurar el equilibrio financiero entre los tres sistemas temporales: proceso productivo, cobros-pagos y entradas-salidas de fondos de capital. El principio de *estructura óptima del balance* tiene grandes ventajas de largo plazo al alinearse con objetivos de continuidad de la empresa y de racionalización, pero va en contra de la máxima rentabilidad del capital invertido a corto plazo, criterio demasiado extendido, como ya se ha comentado.

El presupuesto puede prever situaciones de tensión financiera, pero no puede permitir falta de liquidez, ya que perjudicaría el funcionamiento del proceso productivo, desde el operativo más básico. Y esto depende no solo de la situación interna de la empresa, sino del sector en el que opera, del entorno y, como consecuencia, de los tipos de interés. El presupuesto, asimismo, ha de contemplar las situaciones coyunturales y estacionales del negocio que inciden directamente en el ámbito financiero.

Desde el presupuesto, se puede influir en el proceso financiero a través de medidas:

- *Económicas*: cualquier medida en el proceso real productivo afecta a cobros y pagos. Como ejemplos, la planificación de compras, la gestión de almacenaje o el proceso de facturación. Existen también decisiones con un fin financiero exclusivo, como puede ser la renuncia a inversiones de sustitución.

- *Financieras*, como modificación de plazos y condiciones de pago y cobro, descuento de facturas, distribución de dividendos.

Este planteamiento financiero de Gutenberg, asociado a la actividad productiva de la empresa, proporciona una visión más global y cercana a la realidad. Utz apunta en este mismo sentido: "independientemente de que el dinero tenga su propio mercado, no debe olvidarse su estrecha relación con el circuito real de la economía"[694].

En la práctica de las últimas décadas las finanzas se han separado de la actividad real y, como consecuencia, han perdido su razón de ser y, secundariamente, la actividad productiva, lo cual ha provocado la quiebra de muchas empresas. Las finanzas son necesarias pero como instrumento de la fase productiva; es ésta la que demanda recursos financieros con el objetivo de hacer factibles los procesos empresariales, y no para enriquecer a sus propietarios y directivos. Se precisa un sistema de valores vividos dentro de una cultura empresarial, que reconozca la primacía de lo productivo frente a lo financiero como el fin respecto a los medios, y que considere la ética como parte integrante de toda relación humana y, por tanto, de la economía.

En el contexto actual es especialmente importante un correcto planteamiento de la financiación por el fenómeno de la intensificación del capital. Las altas inversiones tecnológicas precisan, por su rápida obsolescencia, la máxima rotación para recuperar en un plazo breve dichas inversiones y proceder a una actualización que es, en algunas áreas informáticas, una continua necesidad que se presenta a velocidad vertiginosa.

En definitiva, se trata de priorizar:

- La relación de los procesos *productivos* respecto a los financieros, dentro de la esfera real de la actividad empresarial.

- Las relaciones de tipo *humano* entre la empresa y las entidades financieras.

- Las variables de *riesgo y liquidez* respecto a la variable de coste de capital.

El presupuesto de objetivos financieros podría establecer unos topes que orienten sobre el espacio de costes/riesgos en el que la empresa decide posicionarse, a tenor de todas las circunstancias internas y del entorno.

Una última función de este presupuesto de tipo avanzado es la resolución de los *desajustes temporales* entre variables por las modificaciones mensuales o de menor plazo, que están vinculadas a decisiones de mayor plazo. Un ejemplo en la función financiera es el de los créditos concedidos a medio y largo, con determinadas condiciones fijas que se enfrentan a alternativas que varían diariamente. Esto exige un especial seguimiento, con el fin de asegurar que los recursos permanecen correctamente asignados y no sólo en el momento inicial, cuando se firmó el contrato.

---

[694] Utz, A. (1998), p. 263.

d. Redefinición del presupuesto de tesorería

El presupuesto de tesorería refleja y sirve de base para el *management de liquidez*, el cual gestiona las diferencias entre las necesidades de capital y el fondo de capital en cada momento del ejercicio. Aunque parezca un presupuesto impersonal y técnico en extremo, es igualmente capaz de recibir, reflejar e influir en el sistema de valores de la empresa y el espíritu institucional, con todas las características señaladas en este estudio (véase Parte III.2).

En primer lugar, la preeminencia de lo económico, entendido como lo real, frente a lo crematístico, se refleja en que los procesos financieros deben responder a las necesidades de la actividad productiva y de las inversiones, proporcionando los instrumentos de liquidez necesarios para que exista el flujo de tesorería adecuado, ágil a la vez que optimizado. Si prevalecen las personas, su tranquilidad y seguridad, los criterios serán diferentes al predominio de la máxima rentabilidad a corto plazo de todo superávit, lo cual podría bloquear en un momento dado la liquidez requerida. Así se muestra un presupuesto desde las personas y para ellas, es decir, para que no se interrumpa su trabajo y se logre la máxima tranquilidad y productividad posibles.

Un buen presupuesto para todas las personas también se ocupa de los *stakeholders*; en este sentido los acuerdos con proveedores, acreedores y bancos sobre plazos, tipos de interés y demás condiciones financieras han de ser justos, beneficiosos y respetados por ambas partes y, por tanto, incluidos en el presupuesto, sin dar lugar a improvisaciones o situaciones que puedan cuestionar la justicia, basadas en posiciones de superioridad (coyunturales o estables).

Aunque la función de tesorería suele estar centralizada, es necesaria la comunicación y la relación entre las unidades organizativas para el cálculo de las necesidades y la compensación de saldos de distinto signo en los diferentes niveles a lo largo del ejercicio, según el avance de los proyectos. Con perspectiva global, la demora en el cobro causado por retrasos injustificados en la facturación supone *muchos pocos*, que al final constituye *un mucho* en el conjunto de la empresa. Además, un entorno abierto permite el estudio de las mejores condiciones en cuanto a elección de banco y localización de cuentas en las mejores condiciones, siempre desde la ética.

Asimismo, es importante la coordinación de las funciones productiva y de tesorería ya que cualquier cambio en los planes de aprovisionamiento, producción, ventas o financiación repercute de forma directa sobre la planificación de cobros y pagos. Es relevante la continua toma de contacto con la realidad y la automatización máxima posible aunque, como es un proceso económico y por tanto humano, se requiera siempre la supervisión y decisión de los responsables.

El *sistema de valores* ha de regir de una manera especial este campo debido a la frágil naturaleza humana y dado el actual grado de corrupción, demostrado con suficientes ejemplos a nivel internacional y local. Destacan, en este campo, valores como decencia, austeridad, generosidad, honradez, lealtad, prudencia, responsabilidad, sensatez, veracidad. La fuerte atracción del dinero ha de verse debidamente regulada mediante filtros que aseguren el *bien común* y eviten o, al menos, dificulten las malas prácticas y favorezcan los

comportamientos éticos. En relación a este punto se ha desarrollado en las empresas el *compliance* mediante la implantación de códigos de conducta que, para que sean verdaderamente eficientes, han de ir acompañados de valores vividos por las personas.

Con todo, no es posible ni compensa llevar a cabo un análisis y previsiones con exhaustivo detalle de todos los movimientos de tesorería, sobre todo si se trata de un volumen alto de operaciones de escaso importe. Es preciso un equilibrio entre el control, su beneficio y su coste. Un buen presupuesto no es aquel que desciende hasta la mínima operación, sino el que establece las bases para que las actuaciones financieras y productivas se mantengan niveladas y exista un equilibrio que no ponga en peligro a la empresa en ningún momento. Y también aquel que cuenta con las reservas y disponibilidades suficientes para imprevistos y nuevas oportunidades de negocios que surjan de forma repentina. El presupuesto de tesorería debe, por tanto, asegurar y ofrecer una garantía de liquidez y, a la vez, la optimización para quienes están al frente de los negocios.

Se deben definir en el presupuesto el comportamiento previsto de los siguientes *factores determinantes de liquidez*:

- Facturación: procesos de pedidos, firmas, emisión de facturas.

- Rotación de *stocks.*

- Alargamiento del ciclo de vida del producto mediante publicidad, ofertas, atención al cliente.

- Cobros y gestión de morosos.

- Pagos y gestión de proveedores y acreedores.

- Líneas de crédito y empréstitos.

Una vez identificados dichos factores clave para el nivel de liquidez fijada deseada, es función de este presupuesto marcar unos *topes*, que alertan si se rebasan en un sentido o en otro, y constituyen de este modo una ayuda eficaz. Dichos límites pueden definirse en tiempo, precios, costes o cualquier otra alarma que ayude a optimizar el *management* de liquidez.

En definitiva, un presupuesto de tesorería pluridimensional atiende a las necesidades de las personas en su conjunto. Aunque con limitaciones, asegura no solo la supervivencia sino el buen funcionamiento a largo plazo, desahogado y optimizado, con unas relaciones estrechas y personalizadas con deudores y acreedores, considerados como *partners*.

e. Redefinición del presupuesto de personal

El presupuesto de personal es básico porque afecta al factor determinante de todo el proceso empresarial. Los objetivos de los modernos diseños de la dirección de los recursos humanos, según Marr y García Echevarría, son: "el desarrollo de la persona…y la búsqueda de aquellas contribuciones que la persona, en concreto, puede realizar"[695]. Los elementos clave que plantean estos dos autores son "la orientación: a la identidad corporativa…a la estrategia de dirección de la empresa…al proceso directivo…y al propio proceso productivo"[696]. En esta misma línea señalan Lattmann y García Echevarría "la organización de Recursos Humanos que necesita una empresa situada en sistemas competitivos es aquella que logre: aflorar y desarrollar los potenciales…y generar criterios que permitan orientar claramente toda actuación de los Recursos Humanos, por un lado, a la Corporación y, por otro lado, a los potenciales individuales"[697]. Para ello, el presupuesto ha de reflejar unas metas corporativas distribuidas por cada unidad organizativa.

Se trata, pues, de que el presupuesto ayude a los responsables de personal a *dirigir*, que según estos autores consiste en reasignar recursos de un departamento a otro y cambiar comportamientos humanos.

En este planteamiento destaca la orientación a las personas y la adaptación continua a los cambios en un entorno abierto y en movimiento. Marr y García Echevarría señalan que "se ha roto, por tanto, con las bases tradicionales de funcionalidad, jerarquía y edad"[698].

En la línea expuesta a lo largo de este estudio, todos han de identificarse con el objetivo final de la empresa, para lo cual es imprescindible que los directivos sean conscientes y activen mecanismos y estilos para que esto suceda en cada nivel organizativo a su cargo. El esquema que se propone es el siguiente:

En el cual, partiendo de la *persona*, y atendiendo al desarrollo de sus *capacidades*, se aplica al *proceso* productivo de tal forma que conoce su *contribución* al conjunto de la empresa que le permite actuar con un criterio más global que local. Al final, lo que se pretende es la participación activa e interiorizada en el proyecto de empresa de todos los empleados, de forma que se consigue una doble contribución al:

---

[695] Marr, R. y García Echevarría, S. (1997), p. 11.

[696] Marr, R. y García Echevarría, S. (1997), pp. 11-12.

[697] Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), p. 49.

[698] Marr, R. y García Echevarría, S. (1997), p. 13.

- *Bien de la persona*: en cuanto a su desarrollo integral, que le facilita el conocimiento de su valor como tal y para la empresa. Respondería a la pregunta: "¿cuánto valgo realmente para mi empresa?", cuestión que difiere de la estrictamente salarial, por pertenecer a un orden cualitativo, sin excluir el cuantitativo.

- *Bien común*: en cuanto que la aportación personal es necesaria para la sostenibilidad de la institución-empresa. Respondería a las preguntas: "¿cuánto vale mi trabajo en la organización a la que pertenezco?" o "¿qué aporto al producto final?".

El cambio de mentalidad, donde las personas se hacen responsables y desean una contribución explícita al objetivo global de empresa, se expresa en que los empleados "sean tratados como *co-empresarios*" ya que la persona "es la única que puede dominar la complejidad de los procesos empresariales"[699]. Así, temas no considerados hasta ahora como importantes pasan a formar parte fundamental en la reflexión presupuestaria, como son las capacidades de las personas, su estilo, metas, actitudes, relaciones con otros equipos de trabajo, movilidad, comunicación o aspiraciones individuales.

Es novedoso a este respecto el planteamiento de Lattmann y García Echevarría sobre la diferencia teórica –y confusión práctica– de los conceptos de coste y precio de la mano de obra: el coste refleja la ineficiencia en la asignación de los recursos humanos que genera un elevado coste unitario y, por otra parte, la nómina es el precio que soporta la empresa[700]. El coste no es el salario, sino que estaría más bien relacionado con la productividad, los potenciales y el grado de utilización[701].

El enfoque temporal del presupuesto de personal ha de girar, en un presupuesto multidimensional, desde las funciones y perfiles actuales hacia las capacidades y necesidades futuras. En este sentido, "los gastos para incrementar este *potencial social* son inversiones necesarias para la existencia de una organización" [702], entendiendo por *potencial social* la capacidad productiva personal y su predisposición a dar resultados, al cual se ha de asignar la misma importancia que el *potencial material*, entendiéndolo como los factores de producción, según los autores citados. Según Mohn "las inversiones en personas son las que tienen más éxito"[703].

---

[699] Marr, R. y García Echevarría, S. (1997), p. 26.

[700] Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992), p. 46. El estudio realizado por estos autores concluye que el coste de la mano de obra respecto al valor de la producción, tanto en Alemania como en España, se sitúa en el 20%, mientras que el coste nominal en España es del 60% debido a la ineficacia en la asignación de esos recursos humanos (pp. 45-46).

[701] García Echevarría, S. (2011e), p. 9: "es importante que no confundamos lo que es el '*precio'* de la mano de obra, que tiene poco que ver, o poco que ver directamente, con el *'coste unitario de la mano de obra'* en cada producto que se ha producido".

[702] Marr, R. y García Echevarría, S. (1997), p. 60.

[703] Mohn, R. (1996), p. 249.

Un tema relevante en esta nueva mentalidad es el concepto de *cliente interno*, es decir, empleados que son considerados como individuos, a quienes no solo hay que organizar el trabajo y asignar tareas sino que tienen una proyección, una carrera profesional y personal y unas metas también intangibles. En definitiva, son objeto de atención, formación y preocupación porque son pieza clave en la innovación y en la agilidad para implantar los cambios continuos necesarios en el entorno actual. Al igual que existen acciones especiales encaminadas a acoger al nuevo personal[704], incluidas en presupuesto como una función de personal, debería preverse una *acogida continua*, es decir, un chequeo permanente del grado de integración de las personas a lo largo de la vida laboral, para evaluar el acoplamiento entre las necesidades y las capacidades, tanto de la empresa como del empleado. Se trata, pues, del conocimiento a fondo y permanente de las motivaciones, potenciales y destrezas de las personas para así poder situarlas en el ámbito óptimo posible, mediante el refuerzo de los motivos intangibles y reasignando a las personas de modo continuo a los procesos en los que mejor puedan aplicar su potencial. No está exenta de complejidad dicha gestión, pero en un entorno dinámico y global como el actual, que es además irreversible, debe corresponder una reorganización adaptativa *on line* de los factores, empezando por el humano.

Por tanto, se trata de desplazar el peso desde los factores económicos hacia las personas en un flujo continuo, como se aprecia en la figura siguiente:

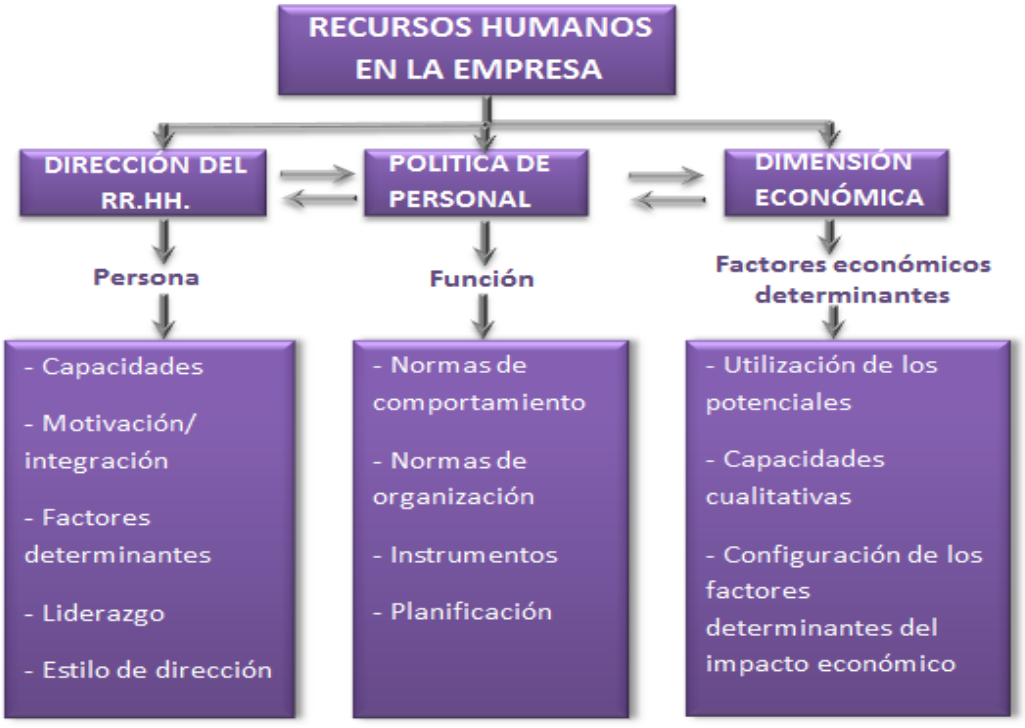


Figura 28. Recursos humanos en la empresa. Fuente: García Echevarría, S. (1994b), p. 344.

[704] Marr, R. y García Echevarría, S. (1997), p. 113: lista de chequeo para integrar al nuevo personal por parte de los mandos.

El presupuesto multidimensional atiende, como ya se ha mencionado, a la planificación de las capacidades respecto a las tareas asociadas, de tal manera que se apliquen los potenciales no utilizados y se desarrollen las capacidades requeridas por la empresa que aún no están disponibles.

Gráficamente:

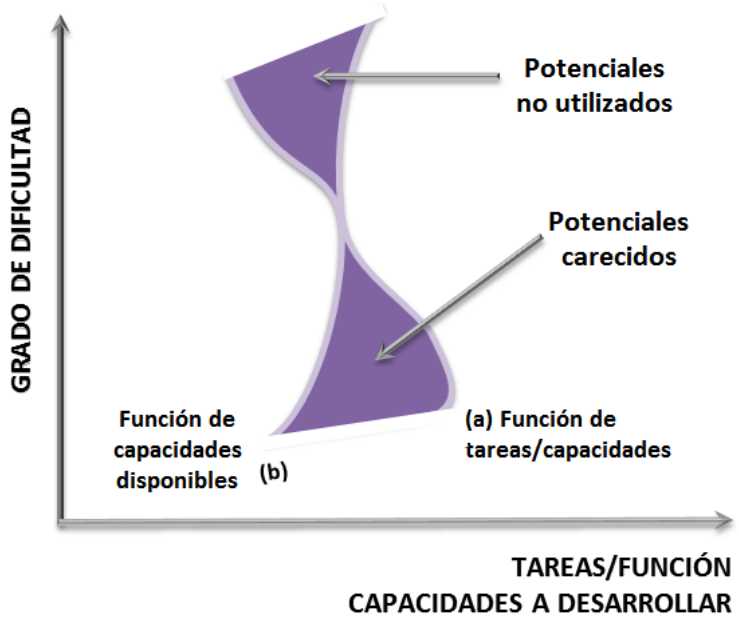


Figura 29. Planificación de los Recursos Humanos. Fuente: García Echevarría, S. (1994b), p. 350.

La propuesta para introducir de modo concreto en el presupuesto lo expuesto en este punto es el *mapa de contribución*. Mediante él, de la forma más conveniente en cada caso, aunque siempre aproximada, se intentan vincular las aportaciones de las personas a uno de los productos o servicios de la empresa, ya sea por la venta a un cliente externo o a otra unidad organizativa. Esta descripción puede realizarse de modo afirmativo, explicitando la contribución, o negativo, explicando qué ocurriría en el caso de no existir dicho proceso o persona, o si no funcionara correctamente; es decir, cómo perjudicaría a la oferta final, por ejemplo en calidad, los retrasos con lo que supone de pérdida de clientes o imagen.

De esta forma se propone:

- Explicitar por puesto de trabajo y persona la vinculación de la tarea con el producto o servicio final.

- Relacionar dicha tarea con el resto de funciones de la empresa.

- Relacionarla con la cadena de *stakeholders*.

- Describir las consecuencias de omitirla o la falta de calidad.

- Vincularla con el desarrollo de las capacidades actuales y futuras de la persona.

- Relacionar las capacidades de la unidad organizativa con necesidades y posibilidades de otras unidades.

El *mapa de contribución*, que puede expresarse mediante gráfico, porcentaje o descripción, es enriquecedor para:

- *Empleados*, como guía de su aportación actual y posible crecimiento y diversificación en la empresa.

- *Responsable directo*, en su función orientadora y evaluadora.

- *Alta dirección*, porque facilita la visión global y relacionada de todos los integrantes de la creación de valor final del producto que ofrece la empresa.

3.3. Redefinición de los sistemas de información presupuestaria

En primer lugar se revisan brevemente las limitaciones de los informes presupuestarios de tipo convencional, descritos en la Parte I:

- Basada y reducida a información contable.
- Cimentada en lo cuantitativo, material y tangible.
- Centrada en el pasado y presente.
- Estática, corresponde a un instante.
- Ingresos y costes por clases y lugares.
- Que gravita sobre costes totales y prorrateo de costes fijos.
- Orientada hacia la estructura interna de la empresa más que al mercado.
- Asentada en pilares técnicos y operativos de corto plazo.
- Alejada de la actividad empresarial real.
- Compleja para ser comprendida.
- Con actualizaciones discontinuas.
- Diseñada para la alta dirección.

En definitiva, puede afirmarse que los informes presupuestarios tradicionales son poco amigables y útiles para una dirección orientada hacia la persona y sus capacidades en el marco institucional. No se va a realizar una propuesta pormenorizada de tipología de informes presupuestarios, entre otros motivos, por la propia característica de variedad y adecuación a la dinámica de cada situación en un contexto complejo y de dimensiones plurales. Además, las empresas no parten de cero, luego cuentan ya con un sistema de información y control de gestión que no sustituyen totalmente de un año para otro. Se trataría de *adaptar* paulatinamente la mentalidad hacia un pensamiento más global y orientado a las personas, construyendo intencional y explícitamente rasgos de cultura empresarial en esa línea. Y para ello, *incorporar* variables y aspectos a los informes actuales que enriquecen y mejoran los actuales.

El primer punto de reflexión que ayuda a centrar el tema trata de la separación entre la información contable, fiscal y legal respecto a la de gestión. No significa esto que existan varias contabilidades o diversos sistemas de información, que harían aún más compleja la función de información del presupuesto. Una primera propuesta es que los informes de presupuesto se separen o, al menos, no se encuentren condicionados ni reducidos a los exigidos por la contabilidad. Éstos, ciertamente necesarios, de carácter predeterminado y fijo en contenido y estructura, no responden a la realidad económica, en su acepción más completa, al dinamismo del entorno ni, en consecuencia, a las necesidades

informativas de la dirección y de los responsables. No obstante, nada impide elaborar los informes actuales (cuenta de pérdidas y ganancias, balance y estados de financiación) con datos de presupuesto e, incluso, contrastarlos con los reales, para cumplir las normativas establecidas y que sirvan de una primera orientación financiera-contable. Pero reducir la información presupuestaria a estas cuadrículas pertenece a la esfera restringida que este estudio pretende eludir, mostrando la capacidad de incorporar variables de tipo cualitativo e institucional.

Por otra parte, la separación entre los informes de producción, de inversión y financieros respecto a los de personal es un tanto artificial ya que, como se insiste en este estudio, todo lo referente a las personas se encuentra estrechamente ligado a la tarea que realiza y, por tanto, a todas las funciones de la empresa. En este sentido, aunque se puedan elaborar informes específicos de cada función o recurso, se pretende vincular la productividad a los logros de las personas, como más adelante se tratará en las propuestas de indicadores.

El avance informático posibilita la constitución de una base de datos amplia y ágil, relacionada y multidimensional, sobre la cual se pueden generar todo tipo de informes por diferentes criterios. Esto no es novedoso, ya que muchas empresas utilizan desde hace tiempo sistemas *datamining* de elevadas prestaciones para el estudio. La aportación, pues, de este estudio se encuentra en los criterios de análisis, el contenido de la información, quiénes la utilizan y con qué finalidad, en la línea de las dimensiones explicitadas, que se orientan hacia la persona con visión institucional.

Los informes presupuestarios no tienen que ser sólo numéricos o cuantitativos, ni estereotipados y rígidos. Su objetivo principal es informar de la realidad empresarial y expresarla de la forma más clara posible, con capacidad de un seguimiento periódico. El hecho de aportar información sobre intangibles, sinergias y conceptos similares ayuda a manejar e interpretar las variables cuantitativas. No se trata de encorsetar ni de estandarizar, y tampoco de divagar sobre generalidades inconcretas; sí de pensar en clave humanista y societaria y de incorporar información sobre productividades de largo plazo de todos los recursos y, principalmente, de las personas.

A las clasificaciones de costes, ya comentadas, según *clases, lugares* y *portadores*, se añaden ahora las *categorías*. Se recuerda que los costes según *clases* entroncan con las naturalezas de la contabilidad financiera, por ejemplo salarios y energía. Los *lugares* de costes informan "dónde se producen esos costes y, consiguientemente, evaluar las estructuras organizativas"[705]. A través de los *portadores* de costes se accede a "la eficiencia de cada uno de los productos, con respecto a su viabilidad económica en los mercados"[706].

Las *categorías* de costes pueden establecerse en función de las ventas, de la función de producción o de la capacidad productiva (o costes fijos). "Estas categorías de costes proporcionan la posibilidad de relacionar los costes con la

[705] García Echevarría, S. (1994b), p. 253.

[706] García Echevarría, S. (1994b), p. 253.

causa concreta que origina este coste"[707]. De esta manera se logra separar la estructura de costes con el cálculo económico, logrando en un mismo informe los dos tipos de sistemas: el tradicional y el moderno propuesto. Así aparece en el informe de *márgenes previsionales de cubrimiento*, como expone el profesor García Echevarría[708] y Hummel y Männel[709]. Esta información sale al paso de la problemática del reparto artificial de los costes fijos en un sistema de costes totales, y propone un sistema de costes basado en la *causa* que los origina, en busca de una relación funcional. Además, añade García Echevarría, este sistema se orientan al mercado: "de lo que se trata es de analizar cuáles son los potenciales que existen en el mercado para esa empresa y cómo puede utilizar los potenciales internos que tiene…y además realizar el cálculo económico de los recursos escasos…de aquel factor de estrangulamiento que condiciona el proceso productivo"[710]. Respondería al siguiente esquema:

CONSTRUCCIÓN DEL CÁLCULO BASICO EN EL SISTEMA DE LA CONTABILIDAD DE COSTES POR MARGENES DE CUBRIMIENTO Y COSTES SINGULARES (EJEMPLO PARA UNA CUENTA ANUAL DE LOS COSTES)

Objetos de referencia / Categoría de costes				Tipos de costes Ejemplos	I	II	III	IV	V	VI	VI	VIII	IX	X	XI	XI	XIII	XIV
					Lugar de costes aux.	Lugar de coste							Portador de coste					Σ
						Lugares de costes de fabricación			Lugar de coste de material	Lugar coste Administ.	Lugar coste ventas	Conjunto Empresarial	Tipos de productos					
					A	F_1	F_2	F_3	M	AM	V	C	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	
1	Costes de producción	Costes dependientes de la producción	Costes dependientes del importe de ventas	Comisión de									20	10	5	15	10	60
2				Licencias sobre el volumen de ventas									-	5	15	-	20	40
3				Aduanas									5	-	-	10	5	20
4			Otros factores de costes	Transportes							80							80
5																		
6				Embalajes							50							50
7		Costes dependientes de las ventas	Costes dependientes del tamaño de los lotes	Pérdida de materiales		5	-	5										10
8																		
9				Energía		30	15	20										65
10			Costes en función de las cantidades producidas	Materias primas	30								60	75	100	50	70	385
11				Materias auxiliares	50								10	10	20	5	15	110
				Energía									5	10	15	10	5	45
				Licencias									10	-	-	15	-	25

Figura 30. Márgenes de cubrimiento y costes singulares. Fuente: Hummel, S.; Männel, W. y García Echevarría, S. (1984), p. 106.

[707] García Echevarría, S. (1994b), p. 270.

[708] García Echevarría, S. (1994b), cap. 15.

[709] Hummel, S., Männel, W. y García Echevarría, S. (1984), p. 106.

[710] García Echevarría, S. (1994b), p. 257.

Esta clasificación de costes por categorías, además de la clásica por clases, lugares y portadores, abre enormes posibilidades de análisis: ayuda a evitar los habituales prorrateos de los costes fijos y permite el análisis basado en cálculos económicos según los objetivos perseguidos.

El gráfico siguiente muestra un informe tipo:

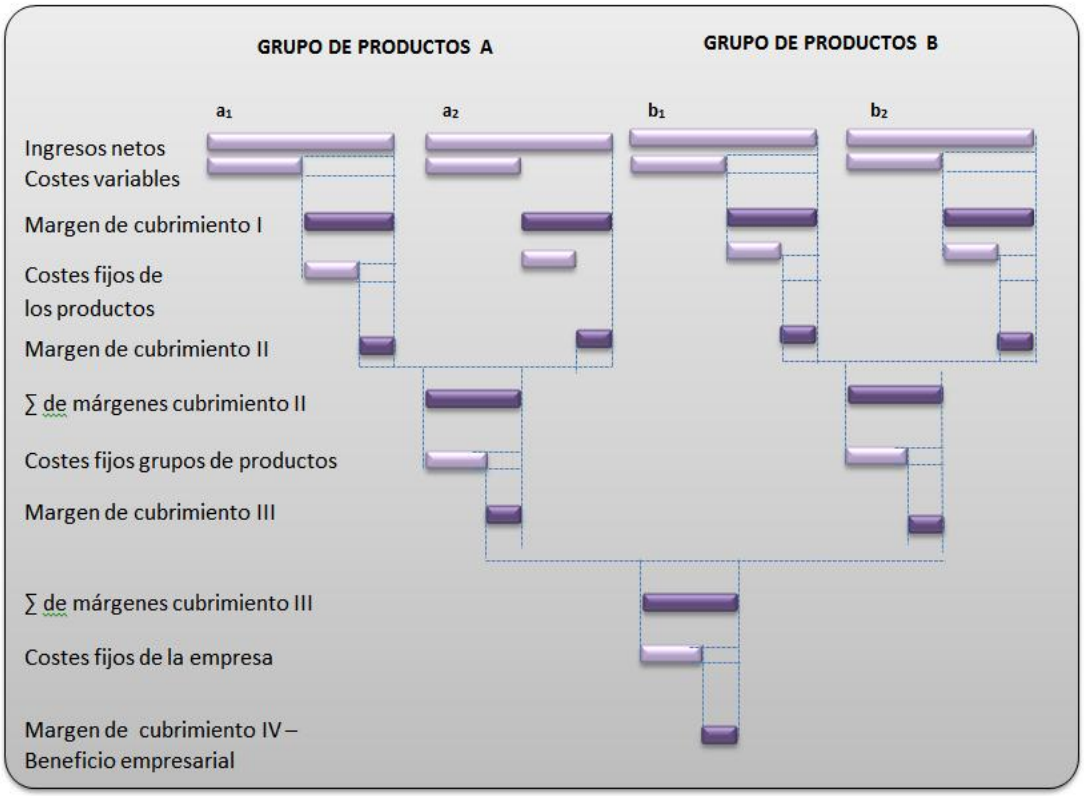


Figura 31. Resultados por márgenes de cubrimiento. Fuente: García Echevarría, S. (1994b), p. 271.

En esta línea, el informe de *márgenes de cubrimiento* consiste en que de los ingresos netos por productos y grupo de productos, se van deduciendo los costes variables, los costes fijos de los productos, los costes fijos de los grupos de productos y al final los costes fijos de la empresa. Los márgenes I, II, III y IV, que pueden ampliarse o reducirse según cada caso, responden al mercado desde la estructura de costes y desde la contribución que realiza cada una de las fases al proceso productivo, con un responsable identificado y con la utilización de *coste singular* que, según García Echevarría, corresponde al que "tiene siempre una referencia de coste directo con respecto a la magnitud que lo origina"[711]. Éstos, que no coinciden con los directos tradicionales, son los que pueden asignarse de forma directa para un objeto de cálculo y son, pues, los causantes del coste y no fruto de un reparto artificial. Determinan el origen y, por tanto, sobre lo que hay que actuar, y no determinan directamente variaciones sobre el importe, como es habitual. Implica un cambio de comportamiento porque señala el factor o proceso real que ha provocado el coste, el responsable del mismo.

[711] García Echevarría, S. (1994b), p. 269.

Los sistemas anteriores responden a la línea expuesta en este estudio, ya que solo mediante la información por *categorías* de costes, adicional a los tradicionales de lugar (departamento, área) y actividad (producto, grupo de producto, proyecto), es posible realizar en un contexto dinámico, análisis, comparaciones, propuestas y establecer indicadores con los que se puedan distribuir responsabilidades, cerca de los puestos de trabajo y, así, establecer contribuciones a otras áreas y al conjunto de la empresa.

Aunque pudiera parecer una cuestión meramente lingüística, se hace notar que se habla de *información* y no de *informes*, porque lo que se propone, como ya se ha comentado, es una mentalidad y una orientación de estilo, contenidos y finalidad, más que informes con formatos concretos y datos específicos. Se trata de provocar un giro que ayude a diseñar los informes presupuestarios introduciendo variables más cualitativas y corporativas que ayuden a conformar una mentalidad institucional.

Se proponen los siguientes tipos de información:

a. Información previsional sobre capacidades de las personas

Se trata de información no solo de lo que hacen sino de cómo lo hacen y, sobre todo, de lo que podrían llegar a hacer. Y las repercusiones que la sobreutilización o infrautilización tienen sobre la productividad y la motivación. Los informes presupuestarios han de introducir campos sobre realidades cualitativas y de oportunidad, sobre aprovechamiento de potenciales y actitudes. Se trata, en este informe, de:

- *Explicitar* las posibilidades futuras de todas las personas de la empresa.

- *Aplicarlas* a las funciones productivas, de inversión y de financiación, combinándolas con los potenciales de equipos y materiales.

- *Establecer* el desarrollo futuro de esas capacidades: objetivos, medios y modos de consecución. No se trata exclusivamente de la formación tradicional a través de cursos presenciales o *e-learning*, ni de las carreras profesionales convencionales marcadas por el departamento de recursos humanos. Se pretende establecer objetivos vinculados a las tareas que impulsan el desarrollo, con proyección de futuro, ítems de seguimiento y ayudas personalizadas internas o externas y, principalmente, del jefe directo.

b. Información previsional sobre potenciales de los equipos

Incluyen datos sobre la carga, su capacidad, la combinación con otros equipos, la formación de *agregados* y las distintas posibilidades de ejecutar la función de producción –como ya se ha comentado, aplicaría la de tipo B de Gutenberg[712]–, regulando la combinación de factores, la intensidad de utilización y el tiempo. No deberían reducirse a número de horas/máquina, sino atender a todo lo que afecta al proceso de puesta en marcha, capacidad máxima y óptima de los sistemas, costes de marcha en vacío[713], etc., con relación al coste y a las personas que manejan los equipos.

La información sobre los *costes unitarios* y la *rotación* aporta datos valiosos sobre el grado de utilización tanto cuantitativa como cualitativa. Si se tienen en cuenta, si se informa de ellos, la toma de decisiones en temas como reducción de plantilla y deslocalización contaría con nuevas alternativas, no tan drásticas, por la posibilidad de manejar otras posibilidades. Al descubrir potenciales, una parte de los recursos y del mercado pueden ser recuperables.

c. Información previsional relativa a stakeholders

La introducción de esta figura como relevante en el presupuesto implica unos derechos y deberes de transparencia en la información que facilita y optimiza el trabajo en equipo. Los informes constarían de distintos contenidos, periodicidad y niveles, que serán definidos en cada caso dependiendo del tipo de relación, sector, volumen de contratación y coyuntura. Cuanto más rico y profundo sea el intercambio de información, más se consolidará la confianza, con lo que se superarán mejor las dificultades, inevitables, y se afianzará la relación en el largo plazo. Existen diferentes tipos:

i. La información recibida *de* los *stakeholders* es vital para conocer sus circunstancias, metas, evolución y cultura empresarial. El presupuesto es un medio para la relación estable y personalizada entre los responsables de la empresa y los grupos de interés, y es instrumento de aproximación de objetivos.

ii. Los informes recabados *sobre* los *stakeholders* resultan de gran interés y pueden proceder de Internet (memorias, etc.), de otros clientes o de experiencias de la propia empresa. Se trata de interesarse por cómo son y la imagen que proyectan, sus posibilidades actuales y futuras, que orientan

[712] Gutenberg, E. (1961). La *función de producción de tipo B* considera las relaciones entre el factor de producción y el producto, en función del *agregado* (por ejemplo, una máquina).

[713] García Echevarría, S. (1994b), p. 186: el *coste de marcha en vacío* es la parte de costes fijos correspondiente a la capacidad productiva no utilizada.

sobre posibles colaboraciones en proyectos comunes comerciales o de investigación y desarrollo.

iii. Los informes *para* los *stakeholders* recogen datos actuales y trayectorias de futuro de la empresa que orientan a quienes comparten afanes, con el fin de encontrar los puntos en común y establecer fines compartidos.

d. Información previsional sobre sinergias

Recogen los incrementos de productividad del trabajo conjunto con otras personas, equipos de trabajo, unidades organizativas, áreas, empresas, países, etc. y el impacto sobre la reducción de costes de coordinación interna, así como de menores costes de transacción, de carácter externo, entre instituciones.

Asimismo, se trataría de elaborar informes conjuntos entre unidades organizativas con objetivos comunes, que reflejen las interdependencias y sus consecuencias de tipo:

- Personal, como motivación y creatividad.

- Relacional, respecto a diálogo y amistad.

- Institucional, como valores y clima.

- Funcional, en relación a productividad, capacidad, desarrollo y formación.

e. Información previsional sobre costes de oportunidad

Se pretenden reflejar en ellos las consecuencias de la no realización de una acción por falta de presupuesto de recursos disponibles o financiación requerida. Se trataría de reflejar las opciones barajadas como convenientes o posibles y que no se han incluido por una causa razonada. El hecho de explicitar y dar a conocer estas opciones como parte del plan presupuestario proporciona una información valiosa a la hora de las adaptaciones y de la resolución de problemas en el terreno de continua incertidumbre habitual. Asimismo, es enriquecedor para conocer, desde otro ángulo, las necesidades, oportunidades y deseos de otras unidades organizativas. En ocasiones pueden surgir alianzas, cesión de recursos o actividades complementarias que enriquecen mutuamente.

Asimismo, se aspira a tener en cuenta las distintas alternativas de una acción, junto con las consecuencias de acometer o no cada una, en cuanto a potenciales, productividad, valores, cultura empresarial o imagen corporativa.

f. Información previsional de riesgos económico-financieros

No se trata solo de añadir un comentario final o de asignar probabilidades de ejecución o adjudicación, sino de integrar el riesgo en la dirección presupuestaria, no solo desde el punto de vista financiero, que es el habitual, sino también económico-técnico, es decir, en el plano real-operativo, que significa identificar riesgos a nivel de ingresos, gastos, productos e inversiones.

Quizás sea difícil cuantificar el grado de riesgo asumido en la actividad presupuestada, productiva o financiera pero, al menos, sí es un avance el advertirlo y reflejarlo de alguna manera, con sus previsiones y alternativas. El riesgo global de empresa, integrado y analizado desde los distintos niveles en los que se detecta, puede ser así mejor gestionado, aunque nunca se calcula como la suma aritmética de los riesgos parciales. Los niveles inferiores están más cercanos a los mercados y a los competidores y, de esta manera, recaban más información, que quedaría infrautilizada si no se trasladara a la dirección para su gestión global.

g. Información previsional sobre necesidades y disponibilidades de financiación

Refleja no solo las soluciones de financiación mediante fondos propios y/o ajenos, sino las previsiones de actuación sobre la actividad productiva a través de la regulación operativa de las necesidades, según se ha expuesto en el apartado I, siguiendo a Gutenberg.

Asimismo, se procede a la información de contactos personales y acciones con los intermediarios financieros clave.

h. Información previsional colateral

En el sentido horizontal y no solo vertical hacia arriba. Abundan los casos en que los empleados desconocen las actividades, productos y servicios de su propia empresa. Por tanto con esta información se propone ampliar los conocimientos globales y también pormenorizados a distintos niveles organizativos y funcionales. A partir de ella, es más probable que puedan abrirse oportunidades de colaboración en desarrollos y en formación.

Esta información podría contener también las repercusiones de las actuaciones de unas áreas en otras, en el sentido de grado de complementariedad y coordinación, influencia en avances o retrasos y actitudes de colaboración.

i. Información previsional de contribución

Incluiría, por un lado, las aportaciones de las personas a la organización o proyecto en el que trabajan, y, por otro, las que cada nivel organizativo realiza a la empresa en su totalidad. Ciertamente no es fácil, pero resulta conveniente seguir la evolución de las aportaciones individuales al conjunto con el fin de poder valorar el propio trabajo en el marco institucional. Sólo si se conoce esta contribución se puede integrar y defender "lo común" como parte inseparable y vinculante de lo propio.

Asimismo, se incluye la contribución de los *stakeholders*, que garantiza la relación a largo plazo.

j. Información del sistema de valores

Es importante explicitar, más o menos directamente, los valores que la dirección quiere impulsar para el ejercicio presupuestario, normalmente a nivel global, aunque también podría referirse a algún área, función o perfil determinados. No se trata de teorizar, fiscalizar ni obligar, menos en temas intangibles y de carácter voluntario como éstos; sí de estimular activamente a ciertas actitudes y convicciones que forman parte de la cultura empresarial y que deben influir en los comportamientos y en los sistemas de evaluación de la empresa.

En la medida en que la alta dirección defina, explicite y difunda los valores que pretende impulsar y, sobre todo, explique los motivos y las metas que a largo plazo pretende conseguir, se ganará aliados de modo voluntario y será innecesaria la fiscalización de tales actitudes, que más pertenecen al orden del regalo del empleado a la empresa que a una obligación meramente contractual exigible.

k. Información explicativa de los responsables presupuestarios

Se trata de reflejar, cuando sea conveniente, la trayectoria del presupuesto desde que se propone hasta que se aprueba, aduciendo los motivos de los cambios relevantes, con el fin de entender mejor el *output* final y enriquecer así el conocimiento del proceso. Las discrepancias, los diferentes criterios y opiniones, las informaciones base utilizadas constituyen un valioso *knowledge*, máxime en entornos inciertos en los que existe un continuo replanteamiento ante las convulsiones del mercado. Se pretende así ilustrar las decisiones y sus motivos, que servirán como orientación posterior.

Aunque su diseño esté abierto a cualquier nivel en sentido horizontal o vertical, es importante que, detrás de cada informe, se designe un *responsable* que, con ascendencia sobre su contenido, lo elabore, lo proponga y luego lo reciba por parte de la dirección para ser ejecutado; lo actualice, lo analice y lo cierre con las debidas explicaciones, no solo acerca de las desviaciones sino de lo

conseguido en el plano técnico, económico y financiero. Una vez cerrado, servirá de referencia para el siguiente presupuesto. Escasa utilidad tienen los informes genéricos, estándares o específicos si nadie responde de sus causas y consecuencias, si sólo informan de modo genérico sobre estándares y no sirven para la toma de decisiones sobre la combinación de factores y sobre la productividad. En otras palabras: no es la alta dirección la receptora principal de los informes presupuestarios –aunque sí está incluida, obviamente, en la cadena de aprobación y recepción–, sino los gestores intermedios y responsables inmediatos, quienes son capaces de aportar datos, sugerencias, intervenir directamente en los procesos, analizarlos con conocimiento técnico, en profundidad, y aportar propuestas de mejora. Los primeros destinatarios de esos informes son sus ejecutores, sus protagonistas, sus responsables.

3.4. Redefinición de las funciones del presupuesto

Un presupuesto pluridimensional es *ex ante*, lo cual implica adelantarse a los acontecimientos y, no solo eso, sino conducirlos de alguna forma hacia los objetivos marcados según la estrategia elegida. Hacer que las cosas sucedan y adaptarse a los cambios son sus características propias. Además, *a posteriori* analiza los resultados cuantitativos y cualitativos desde la lógica económica y societaria, enmarcada en la empresa como institución y centrada en el desarrollo futuro de potenciales. La perspectiva *ex ante* es, aquí, principal, y la *ex post*, marginal.

Para la redefinición de las funciones del presupuesto según estas claves se sigue, en un primer análisis, el orden expuesto en el punto paralelo (Parte I.2.5.), que corresponde al enfoque restringido, con el fin de señalar con claridad su reorientación y complementariedad, que no sustitución.

1. El análisis de viabilidad se completa con el *uso de capacidades*. Consiste en trascender el mínimo aceptable de supervivencia hacia la excelencia en el desarrollo de potenciales, principalmente de las personas. Se trata de una función de descubrimiento y aplicación de las potencialidades disponibles por factor y en cada tramo de tiempo.

2. De la concreción de la estrategia dada se pasa a la *ayuda en su definición* mediante la aportación de escenarios alternativos dinámicos. El papel pasivo, de mero cuantificador, se convierte en uno activo mediante la introducción de variables también cualitativas, que analizan en el marco de la cultura empresarial las distintas posibilidades, con criterios más completos. Como consecuencia:

- Los *objetivos* están enmarcados en la filosofía empresarial.
- Los *recursos* son debidamente jerarquizados, con prioridad a las personas
- Las unidades están *relacionadas* entre sí, con la alta dirección de la empresa y con los *stakeholders*.
- Los *plazos* se amplían.

3. Los *objetivos* cuantitativos se completan y toman significado con los *cualitativos* como explicativos y complementarios. No se imponen desde fuera, sino que son planteados como sugerencias que admiten en su diseño e implantación altas dosis de creatividad, en un marco de libertad responsable.

4. De la función de coordinación se pasa a la *relación libre y constante* de recursos, en un entramado horizontal o sistema de redes entre todos los

stakeholders –internos y externos– en el que los intercambios se producen de modo continuo, según necesidades y potenciales.

5. La *asignación de recursos* se realiza con criterio diferente al jerárquico. Puede ser por proyectos, áreas, países o *agregados funcionales o potenciales*. Se realizan mediante propuestas, escucha de la opinión de los técnicos y el asesoramiento del *controller* para que la negociación finalice con la mejor opción. Así se obtienen decisiones efectivas y posibles desde el punto de vista técnico y financiero y se acometen con *actitudes activas y comprometidas* hacia lo asignado.

6. El criterio de asignación de responsables presupuestarios recae sobre *quienes entienden* la gestión de capacidades en un marco económico institucional. Esto lleva consigo que puedan ser personas distintas de los responsables jerárquicos si se trata de un tipo de organización más descentralizada y flexible, en la que impera la asignación por proyectos y objetivos más que la estructural.

7. Los *indicadores* se completan con los de tipo *cualitativo* y se fijan *topes* o bandas límites que orientan y activan alarmas en caso de sobrepasarlos. No se trata de ejercer un control exhaustivo mediante multitud de marcadores, sino de gestionar lo ordinario a través del control por excepción, el cual libera recursos para realizar una dirección de personas centrada en potenciales.

8. La función *comunicativa* en un presupuesto pluridimensional se produce en todos los sentidos y direcciones, tanto en el interior como fuera de la empresa. Constituye una oportunidad para la *transmisión de los valores y metas* globales y se establece un continuo *feedback* que retroalimenta las acciones futuras e involucra a todos los participantes.

9. La función de *análisis* cuantitativo de desviaciones se enriquece con uno sobre *cualidades y capacidades*, en continua actualización.

10. La función correctiva se complementa con la *preventiva*, que intenta dirigir el futuro hacia los espacios definidos como mejores para la empresa en las coordenadas de lógica económica y lógica social.

11. La función *evaluativa* se amplía desde los resultados cuantitativos hacia la consecución de *desarrollo de potenciales*. Es preciso tener en cuenta el tiempo, preparación y actitud requeridos, pero la dificultad en su definición y medición no ha de ralentizar el progreso de las capacidades de las personas y equipos a través de los procesos empresariales.

12. El contenido de la *información* se abre a nuevos diseños que cubren zonas hasta ahora no explicitadas, como valores, potenciales, sinergias y contribuciones al conjunto. Se trata de elaborar informes útiles para la dirección de personas y no solo para la gestión de recursos.

13. La función *temporizadora* se enriquece por un seguimiento de carácter continuo que difumina plazos un tanto artificiales, de perfil contable. El presente se enmarca en el pasado, forjado en la cultura empresarial y proyectado hacia el futuro.

A las funciones más tradicionales de carácter económico-contable del presupuesto, como son *cuantificación*, *asignación*, *información* y *control* se añaden otras menos conocidas, de tipo institucional, como:

- Transmisión del sistema de valores
- Distribución de libertades y responsabilidades.
- Facilitador del desarrollo de capacidades.
- Verificación mediante la conexión con la realidad.
- Conducción de esfuerzos y aspiraciones.
- Generación de compromiso recíproco empleado-empresa.
- Impulsor de creación de valor.
- Orientación hacia lo global.

Estas funciones profundizan, además, en el sentido más completo de "lo económico", con una visión societaria centrada en las personas como pertenecientes a una comunidad de intereses entrelazados.

Por último, se propone añadir al presupuesto pluridimensional dos funciones de mayor envergadura, relacionados con la estructura organizativa y con los factores determinantes de la empresa.

i. Respecto a la estructura organizativa, a la función convencional de *management* como *gestión* administrativo-contable de recursos y resultados, añadir la responsabilidad sobre la selección de los recursos y el diseño de los procesos y sus riesgos asociados. El motivo estriba en que, si se eligen mal los factores o no se combinan bien en el proceso productivo, su gestión, aunque fuera técnicamente correcta, no podría obtener buenos resultados, porque fallan las premisas técnico-económicas. Se trata del denominado *efecto mochila*, por el cual la responsabilidad de la viabilidad y productividad de los procesos recae en quienes los diseñaron, aunque ya no figuren como responsables o incluso ya no trabajen en esa empresa. El

presupuesto, en este sentido, trasciende la mera gestión de *lo dado*. Se pretende que ofrezca una ayuda eficaz en todo el proceso empresarial, desde su diseño hasta su organización, y no solo al final, en su control cuantitativo *ex post*. Por tanto, además del tradicional control sobre lo planificado y organizado, podría proceder a la *evaluación de la estructura organizativa de los factores –desde su selección y combinación–* en el sentido de si es adecuada o no respecto al tipo de recursos físicos y financieros -propios o ajenos- y su entramado en la empresa.

ii. En un paso más respecto a las funciones, el presupuesto debería ofrecer *criterios para identificar los factores determinantes* que explicaran lo relevante en cada tipo de decisión, operativa o financiera, para asegurar su contenido económico-societario. Se relacionan a continuación algunos aspectos de especial relevancia en los que un presupuesto pluridimensional debería identificar los *drivers* o conductores hacia temas como:

- Grado de involucración de las personas en su trabajo.
- Adecuación del fondo de capital mediante la regulación de procesos operativos.
- Delimitación de riesgos operativos, de inversiones y financieros.
- Contribución de las áreas de producción, ventas, financiación, inversiones, tesorería al total de la empresa.
- Descubrimiento, desarrollo y aplicación de potenciales.

Un presupuesto que cumpla las funciones aquí propuestas, serviría no solo para entenderlo mejor sino para comprender la realidad empresarial con mayor amplitud y profundidad, en todas sus dimensiones

3.5. Redefinición del proceso presupuestario

Las propuestas que se muestran a continuación no cambian el proceso como tal sino que se orientan, fundamentalmente, a reforzar la interactividad de algunos procesos intermedios de toma de datos y revisiones en el intercambio de información y en las negociaciones de todo proceso presupuestario. Así:

Preparación

En la fase de preparación los intercambios entre la dirección general y el *controller* serían de mayor alcance e intensidad, de tal forma que las propuestas y decisiones técnico-estratégicas se vean *matizadas y validadas* por los criterios económico-financieros del *controller*, quien conoce las posibilidades de los recursos existentes –actuales o futuros–.

Asimismo, el planteamiento estratégico estaría enmarcado en la empresa en su globalidad, con la característica del *enfoque institucional*, es decir, con su sistema de valores, su cultura específica y el estilo de dirección conocidos, de tal manera que el presupuesto se adapte a la realidad societaria en la que se aplica y se asegure su correcta asimilación o, al menos, se minimice el posible rechazo.

Elaboración

En la etapa de elaboración las interacciones entre los responsables de las unidades organizativas y el *controller* para cuantificar los objetivos operativos serían de especial intensidad, dada la necesidad antes mencionada de una combinación adecuada de criterios técnico-financieros que hace posible optimizar los potenciales de cada equipo de trabajo. En esta fase se concretan, además, acciones, tiempos y recursos para que no queden limitados a la cuantificación monetaria sin las consecuencias operativas reales de cada nivel. Los indicadores establecen medidas y topes que ayudan a conocer el grado de consecución de los objetivos marcados, al tiempo que establece alarmas específicas en cada proceso.

Asimismo, en estas negociaciones se requiere la presencia activa de los *stakeholders* relevantes que apliquen en cada función operativa, como partes integrantes de la empresa en su sentido más amplio, que trasciende sus relaciones más cercanas, próximas y cómodas.

Aprobación

En la fase de *aprobación* son también relevantes las relaciones múltiples entre la alta dirección, el *controller* y los responsables de las unidades presupuestarias. En la comunicación de los objetivos a quienes son sus ejecutores más directos han de exponerse las razones de las modificaciones a las propuestas iniciales, si fuera el caso, y el encuadre en el marco global de la empresa, con el fin de que entiendan y quieran esos objetivos y realicen así los esfuerzos que sean

necesarios para su puesta en práctica. La correcta comunicación, que facilita la vinculación interior, no nace de la información cuantitativa de lo exigible sino de la incorporación a un proyecto común en el que se puedan identificar las contribuciones de cada unidad organizativa y las de cada persona.

Ejecución y seguimiento

En la *ejecución y seguimiento* se producen reasignaciones continuas de recursos y procesos con el fin de alcanzar los objetivos marcados. Si en algún caso fuera necesario, el responsable expondría al *controller* la necesidad de modificar los objetivos, con la finalidad última de contribuir de manera eficiente al conjunto de la empresa y cumplir, aunque de otro modo, su misión, que puede valorar gracias a la amplia visión de la empresa global y del papel de la unidad organizativa respecto de la totalidad que le ha sido facilitada.

El presupuesto pluridimensional enfatiza en la adaptación continua frente al cambio y no en la cuantificación de las desviaciones y su análisis *a posteriori*.

Cierre

En el presupuesto convencional el cierre era un hito importante por la carga de contenido contable-financiero, consecuencia del énfasis en su utilidad legal. Con una visión más amplia, el cierre como tal pierde relevancia al ser concebida la empresa desde los procesos productivos reales, actualizados de modo continuo, y no solo desde el enfoque externo-fiscal en cuanto a balances a registrar e impuestos a declarar.

3.6. Redefinición del control de la gestión empresarial

El control de gestión pluridimensional se abre a un proceso presupuestario con mayor alcance, enfoque e interlocutores, en un estilo dialogante que delega y ayuda, que hace entender la profundidad de la dirección de personas y recursos y que sitúa al presupuesto como un elemento imprescindible en la toma de decisiones de la empresa.

a. Control de la gestión estratégica

Es preciso que el *controlling* operativo, centrado en procesos, proyectos, financiación y calidad, se abra a otras magnitudes a través del *controlling estratégico*, que se ocupa con una visión de mayor plazo, según el profesor García Echevarría, de realidades:

- *Internas* de la empresa, como son compras, inversiones e I+D.

- *Externas* a la empresa, a través de las funciones de marketing y producción/logística y sistemas de información, tal como muestra el gráfico siguiente:

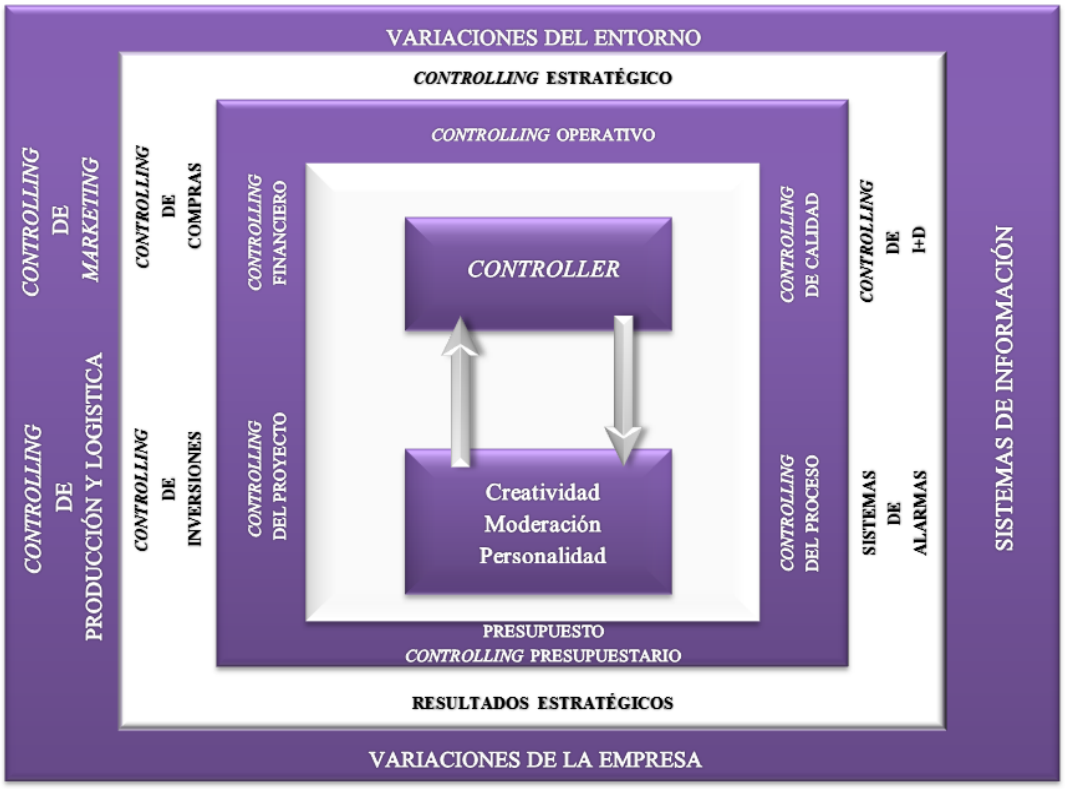


Figura 32. El *controlling* en la empresa. Fuente: García Echevarría, S. (1994b), p. 401.

Todo ello bajo la perspectiva no solo de la dirección de funciones sino, principalmente, de personas. Cada unidad organizativa y cada área poseen una racionalidad específica que ha de respetarse; el modo de vincularlas hacia un objetivo común es ascender un escalón en la visión, es decir, en el enfoque institucional.

García Echevarría destaca "el papel del *controlling* en el nuevo contexto empresarial:

> 1. Establecer una estructura general bajo la unidad de *criterios* económicos en toda la empresa, en su totalidad.
>
> 2. Un sistema de información orientado al *futuro*, y no al pasado.
>
> 3. Orientado a los *cambios de comportamiento* y no al premio o a la penalización de lo que se ha logrado, o no se ha alcanzado"[714].

Y afecta, según el mismo autor, a la estructura directiva y organizativa, así como al sistema de información[715].

El modelo de *asesoramiento en diálogo*[716], como alternativa a los citados *político* y *tecnocrático* (véase I, 2.7.c.), se establece entre el directivo que decide o el técnico de línea, y el *controller*. Los primeros diseñan y realizan el proceso de producción y transformación, mientras que el *controller* aporta los elementos de racionalidad económico-societaria y de gestión de recursos para llevarlo a cabo del modo más eficiente posible. Las ventajas de este diálogo son un cálculo económico realista, conforme a cada situación, que involucra a la vez al responsable técnico, que es quien ha de implantarlo. Este planteamiento de trabajo en equipo entre el *técnico* y el *controller*, a diferentes niveles organizativos, ha resultado exitoso en algunas empresas[717] mediante la toma conjunta de decisiones:

> - El responsable *técnico*, cercano al proceso productivo, estudia la viabilidad de las soluciones, mediante cambios basados en variaciones en la función de producción, a través de distintos portafolios, rotaciones o tiempos[718]. Además, estudia las posibilidades reales de implantación, teniendo en cuenta a los empleados directos y *stakeholders* involucrados, en especial los sindicatos.

---

[714] García Echevarría, S. (1994b), p. 403.

[715] García Echevarría, S. (1994b), p. 404: "La estructura *directiva* trata de medirse constantemente en cuanto a su eficiencia y racionalidad; la estructura o*rganizativa* que, idénticamente, tiene que medirse en cuanto a la flexibilidad y rapidez de adaptación y, por tanto, a su eficiencia; en cuanto al propio sistema de información, en cuanto a sus costes y en cuanto a sus utilidades".

[716] García Echevarría, S. (1994a), p. 346.

[717] Por ejemplo, Seat, Volkswagen o Sony.

[718] Gutenberg, E. (1961).

- El *controller*, que también cerca del proceso, estudia la mejor asignación de los recursos escasos, con el fin de alcanzar los resultados esperados con la mayor eficiencia posible. Estudia los potenciales y limitaciones de los recursos, con visión de conjunto de otras áreas y de toda la empresa.

El diálogo entre estas dos figuras está representado en el gráfico siguiente:

Figura 33. *Controlling* como función de coordinación de la dimensión económica. Fuente: García Echevarría, S. (1992), p. 27.

donde se visualizan las zonas comunes entre responsables técnicos de las áreas y el *controller*. Estas interacciones pueden darse a distintos niveles operativos y al más alto de empresa. Cabría añadir la figura de los distintos *stakeholders*, con quienes también interactúa el *controller* a lo largo del proceso.

La figura siguiente detalla los contenidos específicos del directivo y el *controller*, en los cuales se observa esa zona común relativa al *controlling*.

Figura 34. *Controller versus* directivo. Fuente: García Echevarría, S. (1992), p. 33.

Se plantea a continuación una figura para el seguimiento presupuestario que no responde a la tradicional funcional organizativa: los Centros de Responsabilidad Presupuestaria.

b. Centros de Responsabilidad Presupuestaria (CRP)

Se define como *Centro de Responsabilidad Presupuestaria* una unidad presupuestaria, más de contenido económico-societario que contable-financiero, al que le han sido adjudicados ciertos objetivos. Esta figura aporta la novedad de que se define con unos *criterios no uniformes* ni tradicionales, como la estructura organizativa o el área, es decir, podría tratarse de un proceso, un departamento, un proyecto, una persona o un grupo, un determinado producto o un servicio. También podría fijarse en la relación con un determinado *stakeholder*. Lo fundamental es que exista un objetivo presupuestario homogéneo en cada unidad seleccionada. Podría existir, por tanto, una unidad presupuestaria que no tendría por qué identificarse obligatoriamente con el organigrama y establecerse según criterios de carácter individual, técnico o coyuntural de una determinada acción. Un CRP se determina al nivel que requiera el tipo de negocio, la unidad organizativa o la persona responsable.

El criterio relevante es que el *responsable* de un CRP entienda bien el presupuesto, en su sentido más amplio en todas sus dimensiones, es decir, además de los aspectos técnico-operativos más tradicionales, los de tipo *económico-institucional*, dentro de su específica área y de la globalidad. Dichos responsables, que despachan directamente con el *controller*, han asimilado la cultura empresarial hasta sus últimas consecuencias, para poder así organizar las tareas

presupuestarias en la línea que este estudio propone. Han de estar bien formados, tener una actitud activa y de colaboración y disponer de un mínimo de tiempo para las tareas de gestión, de tal manera que exista en ellos una vinculación real con las metas globales de la empresa y se esfuercen, en consecuencia, por conseguir los objetivos asignados, en colaboración con otros. La clave del éxito es la selección, formación, motivación y seguimiento de estos responsables.

Los *objetivos* de un CRP son *compartidos* por todos sus integrantes, de tal forma que cada uno, desde aspectos diferentes y con medios específicos, aporten al conjunto lo que les corresponda. Asimismo pueden compartir algún objetivo operativo con otros CRPs, siempre con las metas estratégicas de fondo. Son concebidos dentro de organizaciones en red, planas y poco jerárquicas, con la mínima línea ejecutiva tradicional y, por tanto, flexibles. Las personas al cargo de un CRP gozan de *poder de decisión* y organización en su ámbito propio.

Las *característica*s básicas de los CRP son las siguientes:

1. Reúne personas, equipos y procesos que ejercen un *controlling* operativo con visión estratégica.

2. El enfoque es económico e institucional. Al CRP se le asignan objetivos cuantitativos y cualitativos, técnicos y personales, individuales y compartidos, internos y externos, locales y participación en los globales.

3. El gestor goza de gran libertad –con la correspondiente responsabilidad– con un elevado margen de maniobra en sus decisiones y actuaciones, a la vez que trabaja en estrecha colaboración con el *controller* y con los otros gestores.

4. Existe una interrelación continua con otros CRPs para un acoplamiento de recursos y aprovechamiento de potenciales, en una situación de adaptación permanente a los cambios internos y externos.

c. El controller co-directivo

A los *principios* base de la acción del *controller* ya comentados en el enfoque restringido *económico*, centrado en los cálculos para la asignación eficiente de recursos, y el s*ocietario*, focalizado en comportamientos y relaciones entre personas se añaden, desde una visión más amplia, el *institucional*, en cuanto que transfiere y aplica el sistema de valores propios y el de la *armonización* de la empresa con los mercados y los *stakeholders*. Para atender todas las exigencias del presupuesto pluridimensional, la figura del *controller* requiere unas características individuales y funcionales de amplio espectro en las que la dirección no debería correr riesgos, porque está en juego no solo el presupuesto sino la propia supervivencia de la empresa y su realidad identitaria.

El presupuesto gestiona la oferta de sus productos y la respuesta de los mercados. El control de gestión se presenta, pues, como un diálogo continuo entre empresa y mercado en el que también intervienen, cuando es preciso, los *grupos de interés.*

A las funciones del *controller* que se destacaban en el enfoque restringido – Parte I.2.7.b– de información, coordinación, apoyo, seguimiento e integración se añaden ahora otras que completan su cometido en un presupuesto más global, como son:

- Puente entre la empresa y los *stakeholders.*

-Canal de transmisión de la visión (descendente) y de la contribución (ascendente).

- Búsqueda de potenciales, de factores, de *stakeholders.*

- Garante y transmisor del sistema de valores.

- Entrenador (*coach*) de responsables presupuestarios, de tal manera que les enfrenta a sus propias responsabilidades para que las afronten y resuelvan, a la vez que desarrollan habilidades.

El profesor García Echevarría [719] destaca las siguientes *funciones* del *controller*:

- Configurar procesos, proyectos y funciones.

- Construir las relaciones sociales en la empresa.

- Contribuir a la dimensión institucional de la empresa.

Las *capacidades* que debe disponer, según el mismo autor[720], son:

- Venta de ideas de cambio, convencimiento y transformación.

- Lograr la identificación corporativa mediante el consenso de valores.

- Dirigir personas.

- Motivarlas.

La figura del *controller* es clave y, junto con la dirección de recursos humanos, son dos funciones que, en principio, no deberían externalizarse, por considerarse nucleares en la empresa.

Con todo lo expuesto, se percibe la necesidad de los siguientes *rasgos* en el *controller*:

1. Prestigio y autoridad en la empresa y su entorno.

2. Trato amistoso con quienes se relaciona.

3. Actitud de ayuda más que de exigencia.

---

[719] García Echevarría, S. (1994a), p. 344.

[720] García Echevarría, S. (1994a), p. 344.

4. Hacerse entender y no solo respetar. Mostrar la vinculación real de su tarea con el resto de la empresa: él depende de ellos y viceversa.

5. Persona de confianza a quien se acude ante un problema técnico y/o personal.

En definitiva, se trata de que sea considerado dentro de la cadena de valor de la empresa, y no sólo su supervisor. Es, realmente, un *co-directivo*.

d. Diálogo dirección presupuestaria - dirección general

El ambiente interactivo que enmarca la realidad empresarial exige un *diálogo* continuo entre la dirección general y la dirección presupuestaria. Aunque cada una en su sitio puesto que, como señala Alvira, "la economía es *condición*, pero nunca *instancia directiva*….Las instancias 'superiores': –derecho, política, ética, religión– tienen todas algo que decir a la economía"[721]. Se trata de una conversación permanente entre quien decide al máximo nivel y quien dirige la herramienta de apoyo a la toma de decisiones; entre el responsable del *fin* y el encargado del *medio*, con visión final. La dirección general orienta y diseña los trazos gruesos a seguir por todos a través del *controller* y de la cadena jerárquica y, cada vez más, en línea directa y próxima con todos sus componentes. Por eso, aunque el director general sea quien tome en último término la decisión, ello no debería significar que prevalezca siempre su criterio unilateral, ni tampoco que pueda independizarse de la materia presupuestaria y tomar decisiones intuitivas o compulsivas, sin suficiente cálculo económico. Ha de existir un verdadero diálogo porque los dos extremos de la comunicación tienen algo que decirse y cada uno aporta algo a la otra parte, aún con visión y niveles diferentes, y precisamente por ello.

El presupuesto como herramienta para el diálogo detenta un poder singular. Coordina y posibilita no solo la supervivencia sino la buena marcha de la empresa, al tratar los asuntos desde las perspectivas técnica, económica e institucional, todas ellas necesarias y complementarias. La racionalidad económica ha de estar presente siempre, ya que es constitutiva de cualquier acción en el entorno humano en general y en la empresa en concreto, y ha de ejercer una influencia palpable tanto en las decisiones estratégicas como en las tácticas. Podría afirmarse, sin exagerar, que toda decisión de alto nivel debe tamizarse en el presupuesto, que no significa sólo la asignación de recursos sino tenerlo en cuenta para calcular, sopesar, relacionar, pensar en esa clave y contrastar. En ningún caso quiere decir: anular, limitar, añadir dificultades, impedir o retrasar. El presupuesto, no obstante, no constituye el criterio exclusivo y último de toda decisión.

[721] Alvira, R. (2004a), p. 67.

Si antes se definía un *diálogo* entre las direcciones general y presupuestaria, el *tema* de esta conversación, que es permanente, son las metas concretadas en objetivos e impregnadas del sistema de valores, que se manifiestan en los comportamientos, dentro de la cultura empresarial. La tarea del *controller* es, de alguna manera, trasladar e implantar esas metas a los distintos niveles de responsabilidad y que se reflejen en el presupuesto, de modo que la asignación de recursos y el seguimiento de resultados se encuentren impregnados del modo cultural propio y de la visión de conjunto. En esta forma dialógica de control de gestión, donde cada parte tiene algo que decir, la escucha mutua de argumentos complementarios abre nuevas alternativas a soluciones creativas y posibles. "Solo una dirección presupuestaria humanista y *dialogante* con la dirección es eficaz. El director general pregunta si se *puede* hacer lo que *quiere* hacer, sin arriesgar demasiado y sin poner en peligro la empresa"[722].

[722] Alvira, R. (2010) manuscrito.

3.7. Indicadores pluridimensionales

Se ofrecen pautas para una definición de indicadores que responda a la función de medición propia de todo presupuesto. Una vez fijados los objetivos es necesario definir el método de seguimiento a través de indicadores, dentro del marco pluridimensional. Para ello se redefinen los indicadores utilizados tradicionalmente; además se proponen otros nuevos, teniendo siempre en cuenta la variedad de situaciones y la problemática que cada empresa afronta. No se pretende exhaustividad ni una excesiva concreción, ya que este estudio se mueve, en todo momento, en el plano del diseño teórico. Sin embargo, dada la materia eminentemente práctica, se ve oportuno explicitar ciertas pautas derivadas del análisis dimensional realizado, así como proponer algunos ejemplos que, posteriormente, podrían ser completados y contrastados en un estudio empírico.

La definición de indicadores sigue la línea trazada de los *objetivos presupuestarios* en cuanto a la esencia de la actividad productiva, esto es, los *factores elementales y dispositivos* [723], en cuanto a la operatividad y al *management*. Entre los primeros se encuentran los tradicionales ya comentados de productividad, economicidad y rentabilidad, también inspirados en los indicadores avanzados. Entre los segundos, se proponen indicadores de planificación, organización e información. Al proceder a la redefinición de los elementales, se percibe una conexión con los dispositivos, de tal forma que éstos últimos se incorporan a los elementales, al considerar a toda persona libre y responsable de sus actuaciones y, por tanto, planifica y organiza su propio trabajo, siempre dentro del marco institucional de empresa.

Aunque lo normal es que los indicadores sean fijados por la dirección, también es posible, en un estilo abierto y participativo, que los propios empleados hagan propuestas acerca del modo de ser evaluados, según señala Senge y otros al proponer "indicadores diseñados por los empleados para aprender, no por la organización para controlar"[724]. Dónde se generan los indicadores informa sobre su grado de realismo y aceptación aunque, lógicamente, homogeneizados y contextualizados en la cultura global de la empresa.

El conocimiento de la *evolución* de los indicadores permite detectar la tendencia de mejora o empeoramiento, ya que un dato aislado no es suficiente para calibrar el desarrollo real de las personas y los procesos. Los Centros de Responsabilidad Presupuestaria son los receptores tanto de los objetivos de presupuesto como de los indicadores.

Si bien algunos de los indicadores que se proponen ya existen, se trata de aportarles un sentido más completo, un carácter más humano y societario, según las dimensiones explicitadas en la Parte II.

---

[723] Gutenberg, E. (1961), vol. 1.

[724] Senge, P.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; Roth, G. y Smith, B. (2000), p. 264.

a. Redefinición de indicadores operativos: productividad, economicidad y rentabilidad

Se redefinen los indicadores relativos a las operaciones normales de la actividad productiva. Para ello se reinterpretan los indicadores básicos –técnicos, económicos y financieros– a partir de su concepto, aportaciones y limitaciones expuestos con anterioridad –véase Parte I.2.8–, ya que son realidades de gran riqueza semántica que en su utilización empresarial han sido entendidas de modo reduccionista. Se pretende mostrar sus posibilidades en las dimensiones plurales estudiadas, donde es prioritario el desarrollo de las personas dentro del marco institucional de la empresa. Se parte del análisis de estos tres conceptos, porque constituyen el fundamento económico de toda acción empresarial, como es la selección de recursos, combinación y rentabilidad de lo invertido. Se propone un diseño conceptual del sistema de indicadores y no la elaboración de un listado completo de los actuales más avanzados.

La *productividad* es una ratio básica, como ya se ha comentado y, por tanto, conviene entenderla en profundidad. Todos los indicadores, en el fondo, tienen su fundamento en el concepto de productividad, porque es la que indica la generación de valor en el contexto real societario. Solo si existe productividad habrá sostenibilidad entendida, en primer lugar, como perdurabilidad en el tiempo, para lo cual es necesario el beneficio, como ya se referenció con Utz[725].

Como muestra la siguiente fórmula del profesor García Echevarría:

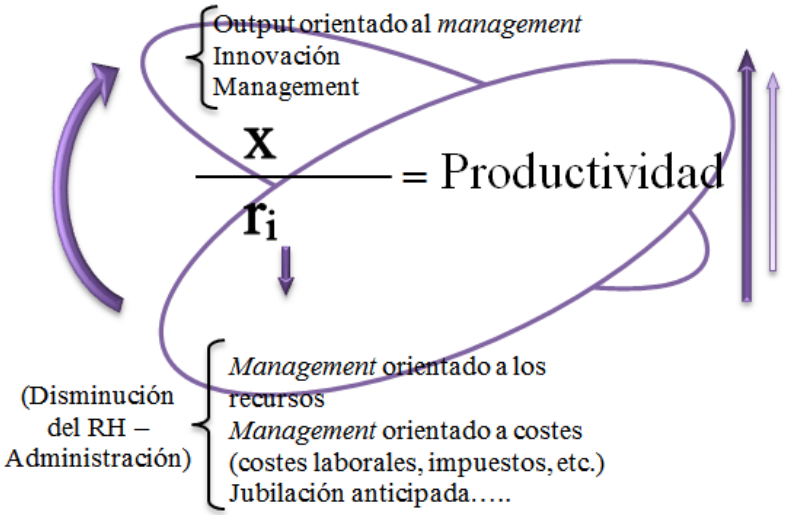


Figura 35. Productividad y orientación a la dirección. Fuente: García Echevarría, S. (2009a), p. 18.

[725] Utz, A. (1998), p. 293.

En ella se señala que "la productividad es la relación entre el producto, el resultado obtenido por la actividad y los recursos que se han consumido en ese proceso" [726]. Si esta relación es inadecuada surgirá la insatisfacción y se incrementarán los costes de coordinación y la falta de competitividad. Como afirma el mismo autor: "la productividad no es un término técnico, es un término que afecta fundamentalmente a la cooperación entre las personas… "[727]. Así, "la productividad es el integrador de los económico y de lo social en una realidad"[728]. En este contexto mostrado por García Echevarría, se puede decir que el concepto de productividad une, en profundidad, el ámbito económico con el ético, ya que lleva a optimizar la utilización de los factores dirigidos a la consecución de unos objetivos, sin permitir el despilfarro en los recursos. Éste es el sentido más genuino del *deber ser de la economía*: la plena utilización de las capacidades de todos los que participan en la empresa y, en primer lugar, de las personas, de todas ellas.

Las siguientes propuestas de indicadores se basan en la potenciación del resultado, por vía del numerador, en lugar de la tradicional reducción de los recursos aplicados, ubicados en el denominador. Tradicionalmente el término *productividad* ha adquirido en la práctica un sesgo semántico debido al enfoque hacia la reducción de costes, principalmente la plantilla o los salarios. Se propone aquí un desdoblamiento de dicho indicador según la *causa* que provoca el incremento del cociente, de tal manera que, sin necesidad de denominarla *productividad*, su concepto esté presente. No obstante, es necesario tener en cuenta la naturaleza de la actividad ya que, según la función, aplicaría una productividad de numerador o denominador, o ambos. Pertenecen al segundo grupo las funciones que realizan transformación de recursos, que deciden sobre la aplicación de unos u otros, la intensidad, el tiempo, en *funciones de producción tipo B* según Gutenberg[729], ya citadas. Las ventajas de una productividad basada en el numerador se originan al añadir valor al producto, mediante innovación, nuevas aplicaciones o mejor servicio. Es preciso tener en cuenta que la persona como factor de producción se encuentra en el numerador, y es la fuente principal de innovación.

[726] García Echevarría, S. (2009a), p. 18.

[727] García Echevarría, S. (2010a), p. 12.

[728] García Echevarría, S. (2010c), p. 35.

[729] Gutenberg, E. (1961), vol. 1.

i. ***Indicadores de productividad***

A la definición clásica de productividad que se realizaba en la Parte I.2.8 se añaden ahora nuevas dimensiones desarrolladas en la Parte II. Sin anular el nivel básico, se le dota de mayor significado y, además, se amplía la visión global de empresa y de su papel en la sociedad, resaltando la persona como orientadora de todos los procesos y decisiones. Adquieren relevancia el conocimiento profundo de los propios recursos, incluidos sus potenciales, y la apertura a las relaciones dentro y fuera de la empresa. En la línea propuesta, la productividad se origina principalmente en el resultado (por el numerador) ya que se incide en la generación de valor aunque, lógicamente, están en relación con los recursos consumidos (en el denominador) en una estrecha vinculación. De todas maneras, la optimación viene marcada, principalmente, por el numerador.

Al elevarse el grado de abstracción, aumenta la homogeneidad y, por tanto, la posibilidad de aplicación a distintas áreas y funciones se incrementa. Se proponen los siguientes indicadores:

1. Indicadores de visión global de empresa

Se refiere a la información que la dirección aporta a los responsables presupuestarios sobre la estrategia de la empresa en su conjunto. Este enfoque facilita el sentido global de las tareas realizadas por las unidades organizativas y los empleados. La dirección en sus diferentes niveles, junto con el *controller*, ha de esforzarse en las siguientes acciones respecto de la estrategia:

- Explicitación completa y transparente.
- Comunicación adecuada en cuanto a canales, frecuencia y *feedback.*
- Definición de factores clave globales.

Solo así es posible comprender e insertar la estrategia en la medida de lo posible en su propio nivel, y tomar así mejores decisiones. Los indicadores que pueden expresar el grado de visión que la dirección aporta al resto de la empresa son los siguientes:

- **Conocimiento y comprensión de la estrategia por parte de los empleados**. Medición: número de noticias corporativas anunciadas por la dirección.

- **Percepción de cercanía de la dirección por parte de los empleados**. Medición: Satisfacción de los empleados por las reuniones informativas con los directivos inmediatos.

- **Enfoque a futuro mediante el análisis de consecuencias a medio y largo plazo de cualquier noticia relevante**. Medición: existencia de procesos de actualización y revisiones realizadas.

2. Indicadores de contribución a la empresa

Miden las posibilidades reales, por parte de los responsables presupuestarios y de todos los empleados, de relacionar su tarea con los objetivos estratégicos de la empresa como tal. Este hecho, al considerar "lo común" como parte de lo propio, promueve esfuerzos adicionales y en ámbitos más amplios, que redundan en mejores resultados. Para ello, ha de trazarse previamente la *relación causal* entre los factores relevantes estratégicos y cada grupo homogéneo de actividades operativas. De tal manera que cada persona pueda, de alguna forma, relacionar su tarea con el resultado final de la institución, es decir, con el producto o servicio ofrecido al cliente final que le da idea de su contribución al conjunto, generando espíritu de pertenencia.

Se plantean los siguientes indicadores:

- **Valor añadido por una unidad organizativa al producto/servicio final entregado al cliente.** Medición: costes directos e indirectos asociados a los procesos de la unidad, comparados con el coste total.

- **Repercusión del no funcionamiento o mala calidad.** Medición: cuantificación del coste por día de retraso en esa unidad.

- **Sello de estilo, calidad, clima.** Medición: descripción de los intangibles aportados que diferencian a esa unidad organizativa.

- **Identificación con los objetivos corporativos.** Medición: grado de conocimiento.

3. Indicadores de potencial / innovación

Refleja la mejora del resultado como consecuencia de aplicar al máximo las posibilidades de las personas, equipos y procesos, lo cual significa innovar en algún aspecto que sea percibido y valorado.

El estudio de capacidades es, aquí, imprescindible. No solo las actuales sino las futuras. Y no solo en las circunstancias presentes sino en las previsibles, detectadas mediante pronósticos fundamentados.

Los indicadores apuntarían a estas direcciones:

- Nuevas capacidades implícitas aplicables a funciones propias actuales.

- Nuevas capacidades implícitas aplicables a funciones de otras áreas actuales.

- Proyección de capacidades futuras aplicables a funciones propias actuales.

- Proyección de capacidades futuras aplicables a funciones propias futuras.

- Proyección de capacidades futuras aplicables a funciones de otras áreas actuales.

- Proyección de capacidades futuras aplicables a funciones de otras áreas futuras.

Y su medición sería el número de capacidades y la relación de éstas con algún objetivo operativo-estratégico presupuestario.

En relación al contenido de dichas capacidades, pueden tratarse de:

- Conocimientos técnicos, ya sean teóricos, prácticos, experiencia, o una combinación de ellos.

- Habilidades organizativas de trabajo en equipo, acoplamiento de sistemas, potenciación de relaciones inter-departamentales, inter-personales o con *stakeholders.*

- Dotes de comunicación, fomento de la participación.

- Visión interdisciplinar en la aplicación de conocimientos inter-áreas.

Los indicadores podrían ser del tipo:

- **Grado de información de cada directivo respecto a los potenciales de las personas a su cargo.** Medición: informes por personas, planes de formación personalizada, impacto del cambio de actitudes.

- **Potenciales descubiertos.** Medición: conversaciones sobre capacidades con los empleados.

- **Potenciales aplicados**. Medición: mejoras en procesos.

- **Grado de esfuerzo de las personas respecto de su potencial.** Medición: evolución del aprendizaje de conocimientos y la mejora en actitudes, que redundan en un mejor clima de la unidad y en la satisfacción del empleado.

- **Utilización de los potenciales en la dirección de personas.** Medición: estudios sobre necesidades de *outsourcing*, estudios de cesión y subcontratación interna, planes de formación y desarrollo de personas.

4. Indicadores de participación interna

Asimismo, pueden generarse incrementos de resultados originados por la mejora de las relaciones entre los agentes internos de la empresa. El trabajo en equipo entre los miembros de unidades organizativas abre posibilidades ilimitadas debido al enriquecimiento sinérgico que tales colaboraciones producen. En concreto, se pueden apuntar algunas líneas en este sentido:

- Al compartir ideas, surgen otras nuevas diferentes.
- Aplicación de mejoras en procesos similares y adaptables de otras áreas.
- Orientación a través de información recibida por unidades semejantes.
- Estímulo por conocer personas y áreas diferentes.

Posibles indicadores son:

- **Proyectos compartidos.** Medición: número y diversidad.
- **Ideas/experiencias de una unidad aplicada a otra**. Medición: número con éxito e innovaciones conseguidas.
- **Comunicación interna.** Medición: canales ordinarios y su grado de utilización.
- **Propuestas de colaboración en proyectos de otras áreas.** Medición: iniciativa y logros en ambas partes.

No solo se aplica al plano de conocimientos técnicos sino, principalmente, a cuestiones de tipo organizativo y actitudinal. Las experiencias compartidas en entornos cercanos enseñan lo diferente, mientras que el factor común homogeneiza. Una cultura de interactividad continua facilita la puesta al día, la adaptabilidad ante cualquier cambio en áreas cercanas. Las relaciones internas se encuentran estrechamente vinculadas con la estructura organizativa de la empresa y con la mejora de procesos.

5. Indicadores de participación externa

Se denomina así a los incrementos de resultados provenientes de las relaciones con los *grupos de interés* a partir de los vínculos con cada uno de los *stakeholders*, con quienes se comparten objetivos a un nivel superior al estrictamente laboral. A este respecto, Epstein y Birchard proponen una serie de medidas sociales por grupos de interés, como por ejemplo, para los empleados, la diversidad social[730].

Se proponen a continuación algunos de ellos.

i. *Relación con competidores*. Un objetivo conjunto puede ser ofrecer y mantener una buena imagen del sector y de los productos ante los clientes y medios masivos de comunicación. Posibles indicadores en este campo son:

- **Reuniones y acuerdos con empresas competidoras.** Medición: temas, número y puesta en práctica de las conclusiones.

- **Notas de prensa conjuntas.** Medición: impacto en los medios.

- **Noticias -positivas y negativas- tratadas en común**. Medición: número y calidad de contactos con las empresas competidoras y número de decisiones sobre acciones futuras conjuntas.

- **Sugerencias aportadas por competidores**. Medición: número, grado de interés, valor aportado, apertura a nuevas relaciones.

ii. *Relación con accionistas*. Un objetivo común es la continuidad y la buena marcha futura de la empresa, así como la obtención de *superávit* entendido en sentido también cualitativo. Algunos indicadores propuestos en esta línea son:

- **Participación de los accionistas en la definición de las metas de largo plazo.** Medición: número y grado de consenso de los accionistas mayoritarios en las decisiones estratégicas.

- **Participación de los accionistas en reuniones de seguimiento de proyectos relevantes.** Medición: interés que muestran y sugerencias que aportan.

- **Políticas defensoras del capital propio y de bajo endeudamiento**. Medición: número y grado de consenso en los acuerdos sobre el porcentaje de reservas y de distribución de dividendos.

[730] Epstein, M. y Birchard, B. (2001), p. 291, cuadro 10.1.

6. Indicadores de proyección social de la empresa

Se trata de la visión que la propiedad –o la alta dirección cuando se delega en ella– aporta respecto a la misión de la empresa en la sociedad. A este respecto, ya existen propuestas como las de Epstein y Birchard[731]. Abarca más que la empresa considerada en su totalidad; aquí se proyecta en su aportación al entorno en el que está insertada, con mayor perspectiva espacial, temporal e intangible. Dicha visión genera orgullo de pertenencia en los empleados respecto a su empresa, a la que valoran no solo como aportación a nivel personal sino como contribución a la sociedad y a los ciudadanos de su época, por la aportación a cuestiones valiosas, como energías renovables, alta tecnología informática, investigación sobre enfermedades relevantes, cooperación al desarrollo de países emergentes o cualquier servicio o producto que resulte útil para las personas. Hay que tener en cuenta que existen temas de especial sensibilidad en una época determinada, y otros muchos que son constantes a lo largo de la historia.

Se proponen indicadores del tipo:

- **Prestigio externo de la marca.** Medición: a través de encuestas, *rankings* de empresas realizados por especialistas.

- **Prestigio interno de marca**. Medición: opinión de los empleados acerca de su empresa en cuanto a su colaboración a cubrir necesidades que la sociedad demanda.

- **Interés por la labor social de la empresa.** Medición: número de noticias positivas en prensa acerca de la empresa, o número de visitas en web acerca de la misión corporativa.

ii. ***Indicadores de economicidad***

La *economicidad* es pieza clave en los objetivos presupuestarios. De hecho, su fórmula, ya señalada en páginas anteriores, refleja el concepto mismo de presupuesto: el grado de adecuación de la realidad obtenida a lo definido con anterioridad, lo cual presupone la mejor combinación entre los factores productivos para obtener el mejor resultado posible. En la práctica tradicional se limita a medir y analizar las desviaciones entre realizado y previsto, en ingresos y costes.

[731] Epstein, M. y Birchard, B. (2001), p. 324, cuadro 11.1: proponen la familia de medidas corporativas, por grupos de interés, como por ejemplo para la comunidad, el índice de impactos medioambientales.

En el contexto actual de incertidumbre permanente, creciente e irreversible, originada por la apertura de los mercados y de las empresas, resaltan las siguientes características:

- La necesidad de *adaptación* continua a los requerimientos cambiantes exigidos por el mercado y según las actuaciones de los competidores.

- La necesidad de *autonomía* en los centros de decisión cercanos a la línea productiva. Libertad que es inseparable de la responsabilidad.

Los índices básicos de economicidad, basados en una definición estable de objetivos y la fijación de la combinación óptima de factores, es modificada por un sistema dinámico de permanente *captación* del cambio y *adaptación* a él. Este hecho hace que la economicidad se vea ampliada en su concepto y realización práctica, en el sentido de que la referencia de la mejor combinación de recursos ya no es fija, y la frecuencia de los cambios requiere agilidad e interdisciplinariedad en las decisiones y en los procesos como factores clave de supervivencia, y no tanto de éxito. De hecho, en el nuevo contexto, la combinación ideal será, en cada momento:

- La que mejor adapte su planificación a los requerimientos del mercado, incluso antes de que éstos se produzcan.

- La que con más flexibilidad sea capaz de adoptar los cambios en el plano de la organización y de los procesos,

en la función mediadora del presupuesto, ya comentada. Los referentes, por tanto, siguen existiendo, pero se mueven. Es preciso mirar hacia fuera, al mercado, y hacia dentro, a los procesos. Y, todo ello, *la persona* es *driver* en el sentido de *hilo conductor* de toda la trama presupuestaria.

Se proponen los siguientes indicadores de economicidad:

1. Indicadores de autonomía

Abarca el área teórica de la captación de la realidad y la toma de decisiones. Tiene su origen en el margen de maniobra de quienes deciden sobre el presupuesto. Se trata de que estas personas pasen de ser sujetos pasivos, receptores de objetivos de resultados, a la propuesta activa de objetivos y planificación, considerada como la opción óptima posible en cada momento para alcanzar el fin propuesto. A este término se puede llegar por múltiples caminos, los cuales se irán vislumbrando en el transcurso del tiempo, de los acontecimientos del mercado y de la acción y reacción de los s*takeholders*.

En este sentido, los indicadores de autonomía están orientados al margen de maniobra que poseen los responsables de presupuesto y que inciden, de modo directo, en el grado y modo de consecución. En la *función de producción de tipo*

B de Gutenberg[732] el responsable decide sobre la combinación de factores, la intensidad de utilización y su aplicación en el tiempo, de tal forma que la toma de decisiones se orienta a la persona y se sitúa cerca del proceso productivo. Se proponen, de modo orientativo, los siguientes:

* En cuanto a la *capacidad de definir* de los responsables sobre cambios en la organización de los recursos, intensidad de utilización de los equipos y el tiempo:

- **Grado de descentralización de las decisiones en la organización.** Medición: número de firmas requeridas para la aprobación de un cambio o imprevisto.

- **Grado de flexibilización en la organización de los equipos.** Medición: intercambios de equipos entre las unidades organizativas.

- **Grado de descentralización en la organización de turnos.** Medición: facilidad para cambios de horarios expresado en el número de procedimientos requeridos.

* Referido al *nivel de resolución* de conflictos:

- **Clima de conflictividad.** Medición: número de horas de inactividad por huelgas y conflictos internos.

- **Agilidad en la resolución de problemas.** Medición: plazo y nivel jerárquico requerido para su resolución.

- **Impacto de los problemas en el proceso productivo.** Medición: retraso en las entregas a clientes externos o internos.

- **Clima laboral.** Medición: encuestas a empleados y *stakeholders*.

* Relativo a la *vinculación entre consecuciones y remuneración/reconocimiento*, se proponen indicadores como:

- **Reconocimientos explícitos, públicos o privados.** Medición: número y tipo de gratificaciones o sanciones aplicadas.

- **Información del empleado sobre las consecuencias de un problema laboral.** Medición: número de preguntas contestadas por el responsable directo o por Recursos Humanos. Comunicados orales o escritos generales.

[732] Gutenberg, E. (1961). Tiene en cuenta la interacción de los factores, según el modelo ya comentado: x = m*d*t donde *x* es el logro; *m* los sistemas de equipos y recursos; d la intensidad de su utilización y *t* el tiempo.

2 Indicadores de adaptabilidad

Se refieren al ámbito más práctico de las decisiones bajo el aspecto de la agilidad en la implantación. Es fuente de eficiencias la posibilidad de adaptación continua a las necesidades y a las oportunidades que se van presentando a lo largo del periodo presupuestario y al tiempo de implantación. La continua y rápida evolución de muchos parámetros del interior de la empresa y del entorno genera alta incertidumbre, a la cual es preciso dar respuesta a través de la flexibilidad en la organización y en los procesos, en una continua variación en la combinación de los factores que hace posible la puesta en práctica de la mejor opción en cada momento, elegida sobre la base de expectativas de futuro. Una de las razones de la supervivencia y del éxito de una organización reside en la capacidad de adaptarse a los cambios que le son exigidos, o que ella misma propone, anticipándose a los nuevos requerimientos o nuevas corrientes de consumo.

Por tanto, no existe una referencia fija presupuestaria, establecida de antemano e inamovible, desde la cual se cuantifiquen las desviaciones, sino que rige más bien un sistema de relaciones permanentes según los flujos reales presentes y pronósticos de futuro, para así determinar, con visión de conjunto, la mejor opción *ad hoc* para llegar a la finalidad definida.

Considerada la *economicidad* de tipo pluridimensional, la interpretación de cualquier desviación es más positiva que negativa, ya que orienta hacia la necesidad de un cambio, bien sea en el producto, en el servicio, en el tiempo o en cualquier otro aspecto. La desviación, vista de modo *indicativo* –en lugar de sancionador-disciplinario como es el habitual– marca un rumbo hacia donde se debe dirigir la empresa si quiere ser competitiva, que es la única manera de mantenerse y crecer en el mercado. Dicha información, pues, resulta de gran utilidad para la visión de futuro y de las necesidades *on line* del mercado.

Unos ejemplos de indicadores de apodrían ser los siguientes:

- **Recepción de sugerencias de los empleados por parte de la dirección.** Medición: relación entre sugerencias recibidas y aprobadas o entre sugerencias aprobadas e implantadas.

- **Flexibilidad en la implantación de decisiones.** Medición: tiempo de implantación de sugerencias aprobadas y número de trámites necesarios para la implantación de un cambio.

iii. Indicadores de rentabilidad

La rentabilidad, un tipo específico de productividad referida a los recursos financieros, ha sido la de mayor utilización en las últimas décadas, lo que ha originado un profundo sesgo en la verdadera interpretación de la información económico-financiera de las empresas. Dentro de esta ratio, que mide el beneficio obtenido en relación a los recursos financieros necesarios, ha tenido un protagonismo excesivo la rentabilidad del capital propio, por la tendencia al enfoque *shareholder value*. Esto ha provocado un tipo de análisis parcial y de corto plazo que ha llevado a la acentuación del rasgo contable-financiero en el presupuesto y, en general, en los análisis de gestión. Esta medida tradicional de la riqueza de los accionistas requiere ser reorientada y completada por conceptos de mayor alcance societario-institucional.

Se proponen los siguientes:

1. Indicadores de creación de valor

Se define la creación de valor o superávit[733] como el *excedente* que toda empresa debe generar, más allá de la remuneración de todos los factores, "para cubrir las necesidades vitales de aquellas personas que no tienen posibilidades de acceso, por impedimentos insalvables, o recursos escasos para su desarrollo"[734]. Este planteamiento pertenece al plano económico-societario, donde el superávit incluye el no monetario, es de mayor plazo y se entiende en el contexto institucional en cuanto a la relación con todos los grupos de interés de la empresa.

Los *superávits* se orientan a valores tangibles e intangibles, lo cual se traduce en indicadores como:

- **Mejoras explícitas en procesos, personas, funciones, instrumentos, tiempos, calidad.** Medición: reconocimiento expreso por parte de los beneficiados.

- **Resolución creativa de dificultades, debido a la precariedad de recursos, con imaginación y trabajo en equipo.** Medición: cobertura de bajas transitorias de personas mediante propuestas sugeridas por compañeros, de modo voluntario, rápido y eficaz; o la solución de imprevistos.

- **Actitudes de superación de diverso tipo.** Medición: participación en cursos de formación voluntaria, ofrecimiento de colaboración en proyectos o en la formación de otras áreas. Puesta a disposición de la empresa de capacidades no ligadas de modo estricto con el actual puesto de trabajo.

[733] Se ha querido evitar expresamente el término *beneficio* por ser éste confuso y variable, como ya se ha explicado en este estudio, al influir en él cuestiones fiscales, legales o decisiones políticas en el ámbito de la empresa, independientes del valor y resultado del esfuerzo en la combinación de recursos, es decir, lejos del -ambito económico-societario.

[734] García Echevarría, S. (2010c), p. 13.

Así, la persona es más proclive a la satisfacción en su trabajo porque desarrolla en algún punto su potencial. Es posible, a lo largo de un periodo, percibir y valorar con cierta objetividad las mejoras que se han logrado implantar en la empresa, así como en el plano individual. Dado que en el trabajo se convive diariamente muchas horas y se conoce con cierta profundidad a las personas, no es difícil describir las aportaciones de carácter voluntario o sugerido en materias y ámbitos variados, que muestran la evolución y la grandeza de un individuo. Para lo cual se requiere también la capacidad receptora de quienes le rodean y el reconocimiento de sus logros. Este hecho se acerca al concepto de gratuidad, del don, ya que no se aferra a lo estrictamente exigido por ley, costumbre, contrato o exigencia directa del superior, sino que existe una dádiva que plenifica, principalmente, a quien da.

2. Indicadores de rotación

El concepto de *rotación* hace referencia al aprovechamiento de potenciales de los recursos, en este caso, financieros. Cuanta mayor intensidad en la utilización de los recursos, mejor resultado se obtiene con respecto a la inversión realizada. De esta forma, el coste financiero *unitario* se reduce al diluirse los costes fijos, lo cual genera ventajas competitivas respecto de otras empresas con idénticos recursos financieros. Se proponen los siguientes indicadores de rotación financiera:

- **Grado de utilización de un equipo.** Medición: capacidad utilizada de un equipo / capacidad total disponible; horas utilizadas en procesos productivos / horas totales disponibles.

- **Rotación de proceso, producto o servicio.** Medición: coste unitario igual al coste total / número de unidades

En todos los casos se mantiene un nivel de calidad homogéneo del producto o servicio requerido por la empresa. Se trata, en definitiva, de que tomen relevancia cuestiones como la infrautilización y la rotación, para gestionar con eficacia los potenciales de todos los recursos, desde el presupuesto.

3. Indicadores de independencia financiera

Los indicadores de independencia en el área financiera son complementarios a los tradicionales de liquidez y endeudamiento. En una visión amplia, tratan de asegurar la viabilidad a largo plazo de la empresa mediante el reforzamiento de los recursos propios para obtener la máxima independencia de bancos y otras instituciones de crédito. Además de la clásica capacidad futura de devolución y renovación de capital ajeno, se pretende promover la autofinanciación, afianzando de forma sólida y coherente a la empresa en sus necesidades financieras. Así lo han hecho la mayoría de las empresas alemanas, que han reinvertido en la empresa, de modo constante, los superávits y se han visto, de esta forma, no tan amenazadas en la crisis de deuda actual.

Los indicadores que se proponen a continuación muestran la seguridad que genera la propia empresa y, en especial, la dirección general junto con los accionistas, al realizar acuerdos que salvaguardan la capacidad financiera a largo plazo por su apoyo en los recursos propios. Impactan, en este punto, las políticas de dividendos y de autofinanciación. Éstas, si responden a criterios societario-institucionales, pueden ser una fuente de confianza en el proyecto-empresa, Algunos indicadores pueden definirse en las líneas siguientes:

- **Reservas y dividendos, mediante el establecimiento de topes mínimos de reservas y máximos de distribución de dividendos.** Medición: porcentaje de beneficios retenidos.

- **Relaciones personales e institucionales con bancos.** Medición: estilo personalizado y número de reuniones y diversidad de temas tratados.

- **Relaciones institucionales.** Medición: número de proyectos solicitados y financiados, de interés público o comunitarios.

- **Rentabilidad financiera completa.** Medición: el capital total, donde se incluye capital ajeno y propio.

b. Redefinición de indicadores de management: planificación, organización e información

A continuación se señalan una serie de indicadores correspondientes a los *factores dispositivos*[735], que son los ya comentados: planificación, organización e información. Estas funciones de *management* persiguen el objetivo económico básico de la adecuada planificación y organización de los recursos para la obtención de un producto/servicio eficiente que la empresa pueda ofrecer al mercado de manera competitiva en el entorno de cambio continuo, para lo cual se requiere un sistema de información permanentemente actualizado. Según Antolinez" el estudio de los presupuestos puede efectuarse a tres niveles: en el ámbito de la planificación …en el ámbito de la implantación…y desde el punto de vista del control"[736].

Algunos de los aspectos que se van a mencionar ya han estado presentes de alguna forma en los índices tradicionales –productividad, economicidad, rentabilidad–. En este sentido, se ha evidenciado que dichos indicadores de *management* de alguna manera no se pueden aislar totalmente de los factores elementales, en concreto, del personal, que es siempre central en las decisiones de la empresa y nunca mero ejecutor.

Se proponen indicadores concernientes a las actividades específicas de los directivos (pensar con anticipación y asignar los recursos; organizar los procesos y generar y distribuir la información). Todas ellas se encuadran ahora en la perspectiva amplia económico-societaria.

[735] Gutenberg, E. (1961).

[736] Antolínez, S. (1983), p. 16.

i. Indicadores de planificación

En la actividad de planificación, que precede a la selección y combinación de los recursos, se proponen:

- **Indicadores de tiempo.** Medición: número de años que el directivo toma en consideración en esta función.

- **Indicadores de proyectos concertados**, que muestran el grado de integración de objetivos societarios, cuestión que se puede dar solo en el estrato superior. Medición:

* Número de proyectos con otras unidades organizativas.

* Recursos compartidos.

* Estudios y consultas concertados.

* Intercambios internos.

- **Indicadores de transparencia.** Medición: simplicidad, conocimientos, claridad, aplicación y actualización de procedimientos.

ii. Indicadores de organización

Si en la función de planificación se organiza anticipadamente y sobre el papel la combinación de factores, en la de organización se establecen las pautas para hacerlo realidad. Ante el ambiente de alta y creciente incertidumbre en un mercado global cada vez más abierto, se establecen indicadores de organización en cuanto a la flexibilización de los sistemas de la empresa y la capacidad de liderarlos. Se proponen en esta línea:

- **Indicadores de flexibilidad.** Medición:

* Frecuencia en el intercambio de recursos entre áreas.

* Agilidad en la redistribución de cargas de trabajo.

- **Indicadores de liderazgo**. Medición:

* Ejemplaridad profesional y personal del directivo en análisis 360º.

* Grado de ascendencia entre las personas a su cargo.

* Facilidad de captación de recursos de otras áreas.

En este sentido, la experiencia reciente en siete hospitales de la Comunidad de Madrid en el servicio de radiología sirve de ejemplo como sistema

de servicios compartidos, y en parte externalizados, que genera valor y reduce costes[737]. Consiste en la deslocalización de las pruebas y la centralización del estudio y diagnóstico radiológico. Dicha racionalidad de procesos conjuntos obtiene ventajas para todos los integrantes, que ven cubiertos sus objetivos:

- El *paciente* es atendido en su centro más próximo.

- El *radiólogo* multiplica el número de experiencias y se relaciona con otros colegas y especialidades.

- El *diagnóstico*, en consecuencia, es de mayor calidad.

Los indicadores de este ejemplo serían del tipo:

1. Indicadores de satisfacción:

* Satisfacción del paciente, medido en la proximidad, rapidez y calidad del diagnóstico.

* Satisfacción del médico, medido por la formación, experiencia, grado de acierto, posibilidad de consulta a colegas, nivel de los equipos.

* Satisfacción del gestor del centro, medido por la concentración de actividades homogéneas.

2. Indicadores de prestigio, medidos por:

* Número de aciertos en diagnósticos.

* Número de tratamientos preventivos.

* Casos de estudio en bases de datos.

* Intercambio con otros centros hospitalarios.

* Reuniones y decisiones sobre temas comunes (productos-procesos).

* Estudios sobre las implicaciones en otros departamentos.

* Participación en congresos, seminarios, comunicaciones.

3. Indicadores de costes, medidos por:

* Reducción de costes unitarios por paciente; por médico; por hospital; por centro radiológico.

* Reducción de costes de coordinación: tiempo, costes de gestión.

* Reducción de costes totales por la racionalización de los procesos.

[737] Madridiario de 20-08-2008: "La informática se externalizará en los viejos hospitales de la Comunidad".

iii. Indicadores de información

La función informativa siempre ha sido crucial para la dirección. Las facilidades actuales ofrecidas por el vertiginoso desarrollo informático no disminuyen la responsabilidad de aportar los datos necesarios en el contexto conveniente. La correcta gestión de la información hace crecer a las personas en dignidad y libertad, además de la mejora de la eficiencia técnica gracias a una visión adecuada y de mayor alcance, que permite tomar mejores decisiones a todos los niveles de la organización. Posibles indicadores son:

- Información a los empleados sobre la empresa, medido por:

* Número de noticias recibidas internamente antes de que trascienda al exterior.

* Utilización de los canales de comunicación interna por los empleados, tanto para consultas como en el volcado de contenidos.

* Número de comunicados sobre los productos y servicios de la empresa, actuales y futuros.

- ***Feedback*** **de la dirección,** expresado en:

* Número de sugerencias a la dirección.

* Número de respuestas de la dirección.

* Rapidez en que la información trasciende hacia niveles superiores.

* Canales abiertos a cualquier tema y nivel de la organización.

c. Sistemas de indicadores pluridimensionales

Este último punto pretende mostrar la realidad pluridimensional de la medición presupuestaria. No se trata de elegir unos indicadores u otros, porque supondría un perjuicio enfatizar en exceso sobre un solo aspecto, lo cual sesgaría la orientación del esfuerzo. Ejemplos demasiado frecuentes de los últimos años son la relevancia excesiva en los indicadores financieros, como el beneficio monetario a corto plazo o el volumen de ventas, que han ido en detrimento de una visión de más largo plazo y de otras variables relevantes, como es la relación estable con el cliente, la calidad y los costes. Como cada persona o unidad organizativa, en un comportamiento racional, actúa para maximizar su función de utilidad, si el sistema de objetivos e indicadores no promueve el bien común, la pauta de actuación será inevitablemente el interés particular, puesto que se sigue la lógica económica pero en el sentido restrictivo individualista. De ahí que sea necesario plantear los indicadores, unidos a *incentivos*, para dirigir los esfuerzos hacia funciones de utilidad societaria que, incluyendo la particular, la superen.

Cada uno de los indicadores propuestos incluye una serie de parámetros que será preciso definir expresamente en cada caso, y que no se explicitan en este estudio porque no es éste su objetivo. Se sugieren los siguientes:

- *Medida*: el tipo de valoración del indicador.

- *Escala*: el modo de medirlo. Puede ser numérica, cualitativa, porcentual, comparativa.

- *Criterio*: el nivel de importancia, es decir, el valor relativo con respecto a otros indicadores. Es la jerarquía entre indicadores homogéneos.

- *Valoración*: el valor concreto que se otorga en cada caso.

Un ejemplo para el objetivo de incrementar la economicidad:

- La autonomía como tipo de medida.

- La escala cualitativa de cinco tramos: desde *muy alta* a *muy baja*.

- Criterio relevante o prioritario para personas de alta cualificación.

- Valoración: *alta*, como resultado concreto de la medición.

En los casos anteriores se ha propuesto la *medida* en cada indicador sugerido.

Se establece un sistema de indicadores relacionados entre sí de distintas formas:

- *Complementarios*: unos refuerzan a los otros, al mismo nivel. Por ejemplo, el incremento en número de pólizas de crédito y la reducción del riesgo en su devolución; ante estos dos indicadores se buscará el punto adecuado para hacer crecer el negocio bancario, pero sin elevar en exceso el nivel de riesgo. Si se define solo el primero, se incrementará el número de pólizas, pero también el riesgo.

- *Jerarquizados*: uno principal y los otros secundarios, que refuerzan y equilibran. Por ejemplo, la reducción del coste unitario de un producto como principal y, en segundo plano, el incremento de ventas.

- *Alternativos*: se pueden dar a elegir unos u otros, de tal manera que decide el propio responsable, según preferencias subjetivas y circunstancias de la empresa y del mercado. Se refieren normalmente a diferentes medios para alcanzar un fin determinado. Por ejemplo: la satisfacción del empleado, que se puede conseguir mediante: formación en otra área; *coaching*: incremento de salario; liderazgo en un equipo de

trabajo. Entre las alternativas, la empresa, junto con el empleado, puede y debe jerarquizar.

En definitiva, se trata de pensar en nuevas formas de establecer objetivos e indicadores, apartando los esquemas rígidos, mono-variables, cuantitativos, de corto plazo y de ámbito particular. Y pasar a sistemas de indicadores más cualitativos, donde las personas gocen de un margen de libertad en la manera de llevar a cabo los objetivos, con posibilidad de cambios en los métodos, uniéndose a otras áreas, y con la vista en su desarrollo y en el resultado global.

Es importante, pues, que la empresa defina sus indicadores, los difunda y se preocupe de que todos los conozcan y entiendan. Esto resulta imprescindible para dirigir eficazmente los esfuerzos hacia las metas propuestas. La actitud receptiva y de escucha activa hace que se puedan ir adaptando según las exigencias externas y las sugerencias de los empleados, pues en éstos han de apoyarse para llevar a la práctica lo planificado y organizado.

d. Relación de indicadores pluridimensionales

A efectos prácticos, se detallan a continuación los indicadores operativos y de *managemernt*, anteriormente definidos.

I. INDICADORES OPERATIVOS

i. Indicadores de productividad

1. Indicadores de visión global de empresa
2. Indicadores de contribución a la empresa
3. Indicadores de potencial / innovación
4. Indicadores de participación interna
5. Indicadores de participación externa
6. Indicadores de proyección social de la empresa

ii. *Indicadores de economicidad*

1. Indicadores de autonomía
2. Indicadores de adaptabilidad

iii. *Indicadores de rentabilidad*

1. Indicadores de creación de valor
2. Indicadores de rotación
3. Indicadores de independencia financiera

II. INDICADORES DE *MANAGEMENT*

i. *Indicadores de planificación*

1. Indicadores de tiempo
2. Indicadores de proyectos concertados
3. Indicadores de transparencia

ii. *Indicadores de organización*

1. Indicadores de flexibilidad
2. Indicadores de liderazgo

iii. *Indicadores de información*

1. Indicadores de información a empleados
2. Indicadores de *feedback* de la dirección

3.8. Redefinición de la terminología presupuestaria

El lenguaje expresa un contenido, pero también una mentalidad. El modo de pensar tiene su reflejo en las expresiones y en la semántica; a la vez, aunque de un modo menos directo, ésta podría llegar a influir en el modo de pensar y en la actuación en la empresa.

No solo es cuestión de matices; en ocasiones se trata de una concepción radicalmente diferente como por ejemplo, la diferencia entre pensar en términos de "recurso humano" asimilado a una materia prima a todos los efectos, que manejar el concepto de "persona" que, aunque ciertamente aplique sus esfuerzos como coste directo, su naturaleza, requisitos, reacciones, motivación y un largo etcétera se le puede considerar otro factor cualitativo diferente. En este caso, como en otros, la denominación de "persona" sugiere matices y cuestiones de fondo que ayudan a pensar de manera más profunda y ajustada a la realidad humana.

La mentalidad contable, que es limitada, se refleja en términos de ámbito más reducido. Pero lo analítico y cuantitativo tiene que dejar paso a la síntesis, a la parte menos controlable pero igualmente real, sin prescindir de la primera.

El lenguaje, ya se ha mencionado, refleja una mentalidad, un modo de pensar; una forma de concebir el mundo y sus posibilidades, en este caso, en el ámbito de la empresa. Así, cabe un lenguaje meramente ideológico, preconcebido, distanciado de la realidad, en el que los conceptos se imponen categóricamente. El lenguaje contable-financiero, habitual en la empresa, ha restringido de modo drástico los significados y ha sofocado las argumentaciones humanas, reduciéndolas a datos numéricos y estadísticas comparativas. Sin despreciar dichas herramientas, se invita a interpretarlas de un modo más amplio, más humano, donde la persona aparece como protagonista de la acción en la empresa, en la que el "factor humano" no es comparable a ningún otro, simplemente porque es cualitativamente distinto, es superior por definición.

Las palabras en el plano tangible han de interpretarse en el intangible; los datos numéricos han de dar paso a una información cualitativa más completa; de tal forma que una mentalidad más orientada a la persona avance, aunque sea lentamente, en la terminología empresarial. Se trata de un lenguaje más humano, interpretativo de las necesidades y de las capacidades de las personas, enmarcado en una cultura societaria que hace germinar lo mejor de los participantes de los procesos de la empresa.

A lo largo de este estudio se ha pretendido, desde el presupuesto, ampliar el modo de pensar de los miembros de la empresa. Un modo de influir en la adquisición de esa nueva perspectiva es a través del lenguaje presupuestario.

En el Anexo 5 se proponen algunos términos en clave económico-societaria que, sin sustituir totalmente a sus correspondientes expresiones, pueden dar idea de su expresión más completa. Como se ha postulado a lo largo de este estudio, este nivel superior no anula sino que asume, enmarca, amplía y otorga su significado antropológico y, en definitiva, en clave plenamente económica, entendida en su sentido más propio y amplio. De esta forma, se presentan dos columnas, ordenadas alfabéticamente a modo de diccionario: una de ámbito contable-financiero y su correspondencia con el ámbito económico-societario. No se sustituyen sino que se complementan. Se pretende hacer pensar en un nivel espacio-temporal superior. El segundo refleja los aspectos pluridimensionales que se han ido explicitando en este estudio, aplicados al ámbito de la empresa.

En un análisis por categorías de los términos del Anexo 5, podrían señalarse cuatro tipologías, que se explican brevemente:

1. *En cuanto al sujeto*

i. Es diferente referirse a una persona como *responsable* que según su *categoría jerárquica*. En el primer caso, la responsabilidad sugiere cierta libertad de actuación, de decisión y, por tanto, cierta información y formación. La jerarquía hace referencia al escalafón en un organigrama, definido por la dirección, útil sin duda, pero con una funcionalidad externa e impersonal.

ii. En el dúo *controller* y *co-directivo,* el segundo asume unas funciones de responsabilidad superiores y entra en diálogo con otros directivos y, en especial, con la alta dirección. En el estudio se ha incidido en la importancia de la relación dialógica entre la dirección general y la dirección presupuestaria. El *controller*, en su sentido más estricto, tiene un carácter más técnico de seguimiento y control básico.

iii. *Empleado* y *co-empresario*. El primero sugiere alguien contratado para determinadas funciones en el proceso productivo de la empresa, mientras que el segundo se implica como co-autor de las metas y objetivos globales, siempre desde su puesto de trabajo.

iv. *Recurso humano* y *persona*. El primero, impersonal, describe la mano de obra directa aplicada al producto o servicio. La persona, en su intangibilidad y cualidad, implica consecuencias importantes, y no debe ser tratada solo como coste directo o indirecto, puesto que es mucho más que eso.

2. *En cuanto a la actividad*

i. *Competir y cooperar*. La primera considera a los otros participantes como opuestos a su éxito, como alternativa; en definitiva, como contrincantes. El segundo tiende lazos a los diferentes *partners* –del mercado o de la propia empresa– con el fin de aunar esfuerzos, dar cabida al otro y complementar habilidades.

ii. *Controlar y adaptar*. El primero establece las diferencias entre lo previsto y lo realizado, de una manera estática, mientras que el segundo se centra en adecuar los procesos y los recursos para cumplir los objetivos establecidos, aunque sea de otra manera.

iii. *Cuadrar y generar escenarios*. El segundo prevé un entorno cambiante, donde es necesaria la flexibilidad y la búsqueda continua de alternativas, mientras que el primero parte de un punto fijo y mide las realizaciones respecto de éste, en una concepción inmovilista que se distancia cada vez más de la realidad.

iv. *Cumplir y generar valor*. El primero cubre mínimos en la línea exigida, independientemente de los potenciales de los recursos, mientras que el segundo se orienta a la creación de valor en cada una de las fases, con la consiguiente recompensa intangible de satisfacción, adicional a la tangible.

v. *Formación funcional y desarrollo integral*. La actividad formativa de la empresa se orienta en el primer caso a las funciones relativas a un determinado puesto de trabajo, mientras que la segunda se focaliza en la persona, con un espectro más amplio que incluye el desarrollo de otras facetas que complementan las estrictamente técnicas.

vi. *Valorar a precio de mercado y valorar según expectativa*. El valor del mercado suele tener escasa relación con los esfuerzos y las potencialidades de quienes intervienen en los procesos de la empresa. Más bien habría que considerar el valor futuro que, con fundamento, se prevé de un producto o servicio que la empresa ofrece y que depende de variables exógenas, pero también de las endógenas, que incluyen las reacciones y comportamientos ante los cambios externos.

3. En cuanto al concepto

i. *Beneficio y superávit*. El primer término, muy generalizado, está sujeto a normativas contables y fiscales que poco informan de la generación real de valor en la empresa. El superávit, sin embargo, está relacionado con la generación adicional de valor para cubrir también aquellas necesidades que determinados sectores o personas no pueden llegar a cubrir como es el caso de los enfermos, niños o ancianos.

ii. *Contrato y compromiso*. El segundo parte del interior de las personas y se refiere a una vinculación de carácter voluntario y generoso que lleva a aplicar esfuerzos y potenciales no exigibles. El primero recurre a los requerimientos legales mínimos establecidos en la legislación laboral y que conducen a la adecuación a una norma externa.

iii. *Coste total y coste unitario*. El primero no afina en el aprovechamiento de los recursos, ya que se refiere solo al gasto aplicado a un producto o servicio. El segundo, más completo, informa sobre la rotación de un determinado recurso, e implica el aprovechamiento del potencial de cada uno de ellos.

iv. *Gasto y coste*. Aporta más información el coste asociado a la fabricación de un producto, mediante la determinación de las clases, lugares y portadores de costes, que permiten hallar los distintos márgenes de contribución y cubrimiento (figuras 8 y 31 del estudio). El gasto, sin embargo, es el mero apunte contable que no aporta esta valiosa información adicional.

v. *Interés propio y bien común*. El primero, connatural al humano, ha de reenfocarse hacia el bien común mediante un sistema adecuado de objetivos inmersos en una cultura societaria que mira más allá del corto plazo local.

vi. *Objetivo y meta*. Los objetivos, a cualquier nivel, han de estar enmarcados en las metas finales, de carácter global de la empresa en su conjunto. Es un modo de mirar lo propio en relación con el total que enriquece lo particular y le aporta su sentido.

vii. *Productividad por ajuste de coste y productividad por desarrollo*. La emblemática fórmula de la productividad (producto / recurso) puede incrementar su cociente por vía del denominador, reduciendo recursos, o bien por la vía del numerador, mejorando el producto mediante la innovación, aplicando el potencial de los factores o mediante la formación y el desarrollo de las personas asociadas al proceso. Resulta más desarrollador la vía del numerador; la otra ha abocado, en muchas empresas, a la reducción de la plantilla.

viii. *Puesto de trabajo y proceso*. La visión de proceso se dirige de forma directa al origen de la producción, ya que muchas mejoras han de plantearse como mayor calidad de los procesos y no tanto de la ejecución funcional un puesto de trabajo, que resulta impersonal.

ix. *Sueldo como coste y sueldo como precio*. El sueldo, que habitualmente se interpreta como el coste de la empresa, es realmente el precio, ya que no considera los potenciales de las personas y, por tanto, se reduce a las salidas mensuales de caja, que poco o nada tienen relación con la utilización de capacidades y los

costes de oportunidad. Es una idea desarrollada ampliamente por el profesor García Echevarría[738].

x. *Utilidad y capacidad*. La primera refleja una visión superficial ya que verifica las funciones de un determinado recurso, es decir, lo que lleva a cabo, medido en términos cuantitativos y, casi siempre, comparativos. La visión por capacidades es más compleja y completa porque se centra en el potencial que un recurso es capaz de utilizar en el proceso productivo. En el caso de las personas, entran en juego variables de tipo intangible, propias humanas, tan reales como las anteriores y que un presupuesto pluridimensional ha de saber detectar e incorporar.

4. En cuanto al ámbito

i. *Corto plazo y largo plazo*. El segundo incluye, enmarca y da sentido al primero. El largo no es suma de cortos, sino que posee una mayor proyección.

ii. *Cuantitativo y cualitativo.* El segundo hace referencia al mundo de intangibles, a lo más propio y elevado de las personas; completa el primero, sin anularlo ni despreciarlo. Quedarse en lo cuantitativo reduce lo humano al plano exclusivo material.

iii. *Estático y dinámico*. El actual entorno se ha vuelto dinámico, sin retorno. La empresa y el directivo han de adaptarse de modo continuo a los cambios, en un ámbito donde lo único seguro es que todo va a cambiar. Y es papel del presupuesto prever la flexibilidad suficiente para asumir e incluso ir por delante de dichos cambios. Es, en definitiva, una forma de pensar.

iv. *Local y global*. Lo más amplio abarca lo menor; lo global da sentido a lo local. Éste tiene su importancia, pero solo se entiende plenamente en relación a la totalidad. Por eso una visión exclusivamente particular se empobrece devastadoramente. La contribución de lo local al conjunto es una de las piezas clave de la motivación de un empleado, por lo que es capaz de reconocer su papel dentro de la empresa.

v. *Particular y societario*. La lógica societaria marca la transformación del mundo exterior; éste, a su vez, es el que da sentido a la empresa. La actuación de ésta repercute de modo directo en la sociedad, no solo en el ámbito estrecho donde está ubicada sino en la definición de sus coordenadas. La libertad de lo

[738] García Echevarría, S. (2011e), p. 9.

particular ha de estar siempre dimensionada según su relación al ámbito superior, de tal forma que se calibren las actuaciones en función de su repercusión en el nivel global.

Estos son algunos ejemplos. Quien posea una mentalidad pluridimensional, abierta, con sentido humano y societario utilizará, sin percibirlo, el vocabulario que aparece a la derecha del cuadro del Anexo 5. Podría utilizarse como test para calibrar, por la vía semántica, el posicionamiento económico-societario del presupuesto y de los directivos.

PARTE IV.

CLAVES DEL DESARROLLO DEL PRESUPUESTO COMO CONCEPTO Y HERRAMIENTA DE GESTIÓN: UNA SÍNTESIS

Presentación

En esta Parte IV, antes de las conclusiones, se exponen de modo resumido e integrado las claves del desarrollo del presupuesto pluridimensional.

Se estructura en los cuatro puntos siguientes:

1. Consideraciones básicas.

2. Las razones del *porqué* del cambio.

3. Los procesos de cambio, es decir, *cómo* se implanta en la empresa.

4. El nuevo papel del presupuesto en la empresa, consecuencia de su reposicionamiento como herramienta enriquecida de la dirección.

1. Consideraciones básicas

Antes de exponer las conclusiones se presentan las claves del concepto de presupuesto que se ha expuesto en este estudio y que pueden orientar hacia la definición futura de un posible modelo presupuestario de tipo pluridimensional. Se ha pretendido conceptualizar el presupuesto en sí y en su función de herramienta de gestión en la empresa que pudiera servir de fundamentación. Se han explicitado los principios que son la base permanente sobre la que se asienta la realidad presupuestaria y desde donde puede, posteriormente, establecerse un modelo, es decir, una estructura formal para el funcionamiento empírico, que será cambiante según las circunstancias del entorno y de la propia empresa. Este modelo, que se podría desarrollar en un futuro, serviría para facilitar el trabajo al automatizarlo de alguna manera y hasta cierto punto, ya que ha de ser flexible, como cualquier herramienta que maneja realidades humanas. Aunque este estudio es un desarrollo conceptual, al tratarse de una realidad eminentemente práctica se han abordado aspectos sobre la implantación y la medición de objetivos, pero el objeto de esta investigación no ha sido la formulación de dicho modelo. En este estudio se ha pretendido realizar la fundamentación conceptual del sistema de objetivos e indicadores, y se han propuesto una serie de ejemplos que sirvan de guía para futuros desarrollos.

En el presupuesto, como en la empresa, caben dos posturas, que han permanecido subyacentes a lo largo del estudio: una ampliada y otra limitada. Con la segunda se simplifica, se "parametriza", en definitiva, se restringe la rica realidad en un campo acotado, ya que predefine una serie de variables cuyos valores futuros son "previsibles" mediante cálculos matemáticos, estadísticos y econométricos. Pero es difícil encerrar el comportamiento humano en ámbitos predeterminados; este hecho ha sido mal asimilado por algunas ciencias y, en concreto, por la economía. La historia de la dirección y del presupuesto en el último siglo –expuesto en la parte I– muestra el concepto restringido que ha predominado en la herramienta presupuestaria. Se ha limitado al plano técnico de la producción y de su financiación, y ha manejado las variables humanas en un ámbito inferior al que le corresponde. Este estudio ha tratado de observar la realidad presupuestaria desde una perspectiva más amplia, no solo desde la técnica, contable y financiera sino desde un punto cercano a la realidad y a las personas que actúan en ella.

Se trata, en definitiva, de subir un escalón en la conceptualización del presupuesto sin obviar el de abajo, de tal forma que se busque "lo común" como parte de lo propio, lo global como forma de entender lo particular, lo ajeno como parte de lo individual. Se ha visto necesario completar el concepto analítico del presupuesto –desde el nivel de los medios, de los recursos– al nivel sintético de los principios, que incluye el anterior pero lo trasciende. Se ofrece, por tanto, una visión complementaria y causal desde el punto de vista antropológico a la contable-financiera básica y tradicional en algunas culturas. Es preciso, pues, abandonar el plano exclusivamente instrumentalista, nivel que ha invadido gran parte de los discursos de la sociedad y de la empresa. Es necesario ir a al fondo, a

las causas más profundas, donde se encuentran realidades como la filosofía empresarial, el sistema de valores, la persona y su potencial, áreas que aún muchos consideran ámbitos ajenos a la economía, a la empresa y al presupuesto, al olvidar su base más genuina humana y societaria.

La persona, como pieza clave en el entramado presupuestario, se merece un posicionamiento no solo relevante sino único y central en el marco económico-societario. Porque la economía se refiere a las personas y a los ámbitos concretos en los que éstas actúan; es decir, no debería tratarse en abstracto, sino que afecta a la realidad concreta. El presupuesto es, en este contexto, elemento de comprensión de las realidades económico-societarias. Se ha intentado, porque es urgente, elevar el presupuesto al nivel institucional, el de los valores, y rescatarle del exclusivo operativo; y eso no para desvirtuarlo dejando de ser instrumento, sino para aprovechar el gran potencial que posee de un modo todavía implícito y sin olvidar sus facetas más prácticas y cuantitativas. No se puede dejar de recordar que el presupuesto es la puesta a disposición de los medios para ejecutar unos objetivos; si éstos se sitúan en un mero plano monetario, contable y financiero, operativo, el presupuesto quedará relegado a una herramienta de control externo de desviaciones que poco o nada tienen que ver con la aplicación de los potenciales de las personas ni con su contribución a un proyecto que ilusiona y plenifica. De esta forma, el presupuesto, mediante la propuesta y la medición de productividades, adquiere un sentido profundamente ético, sin necesidad de su designación expresa como tal, debido a que se enraíza en el esfuerzo por la definición y la obtención de la mejor combinación posible de los factores, en el contexto de permanente escasez, para obtener el máximo de producto.

A este enfoque desvirtuado, por limitado, ha influido en gran medida la mentalidad *shareholder value* desde 1995. Para salir de esta profunda crisis de la economía y de la persona, es necesario abrirse a todos los *stakeholders* como participantes de primera línea en los procesos económicos, empresariales y presupuestarios. Solo en una red integrada de intereses internalizados –y no exclusivamente contractuales– el presupuesto podrá explicitar toda su potencialidad. Sólo si todos los participantes comparten objetivos finales se podrá salvar el *sesgo mecanicista* que prevalece desde hace décadas. Y es que la vida no puede reducirse a fórmulas o recetas, puesto que tanto la economía como la empresa y el presupuesto son, en primer lugar, vida. Este estudio ha pretendido, por ello, profundizar en el fundamento de los principios, antes de acometer aspectos más prácticos y funcionales que, sin duda, habrá que emprender en el futuro. Como dicen los filósofos –y en concreto el profesor Alvira– "no hay nada más práctico que una buena teoría"[739]. El proyecto esencial, tal y como se ha expuesto, traza el camino principal que muestra las prioridades que ha de respetar el presupuesto con todas sus dimensiones explícitas: el valor creado no solo para el accionista sino para la empresa, en sentido amplio, con todos sus *stakeholders*, y para cubrir los déficits de quienes no son capaces de valerse por sí mismos. Es ésta una concepción justa y solidaria, desde la exigencia y la productividad, no solo de los recursos *per se*, antes de su combinación con otros factores, sino con

[739] Alvira, R. (2011), manuscrito.

un sentido societario que, según el profesor García Echevarría, logra la transformación de ese "*orden económico-social*"[740]. La mentalidad societaria consiste en tener una visión del empleado insertado en la empresa, de la empresa insertada en la sociedad, de lo financiero al servicio de la corriente real de producción, del "puesto de trabajo" orientado a la "persona" concreta que lo ocupa. O se tiene esa mentalidad o se carece de ella, y eso es lo que hay que conseguir en todos, empezando por la alta dirección. El presupuesto ampliado contiene las variables básicas utilizadas tradicionalmente e incorpora las nuevas. Así, además de orientarse a los recursos se orienta hacia las personas; además de lo financiero incluye prioritariamente lo económico, entendido en sentido amplio-societario; enmarca en el largo plazo el corto plazo; dinamiza lo fijo; se dirige a las causas desde los efectos; enfoca lo particular con una visión global; considera a la empresa en su vertiente institucional; los *shareholders* se sitúan en el lugar que les corresponde como un *stakehoder* más; lo cuantitativo se enriquece y se explica con elementos cualitativos.

Este trabajo quiere ser, para el presupuesto, una inyección portadora de una visión más global y orientada a las capacidades de las personas. Todo ello enmarcado en un concepto adecuado de economía, de empresa y de *management*. El presupuesto posee una importancia clave, por una parte, por su transversalidad, ya que funciona como un esqueleto que vertebra la empresa mediante el sistema de objetivos y sus correspondientes indicadores; y por otra, porque unifica los proyectos y las ideas con las posibilidades reales técnico-económicas y financieras, lo que significa un gran poder dentro del sistema decisorio de la empresa.

Así, el presupuesto desciende a la realidad de los factores, a su comportamiento, a su relación con otros, a sus potencialidades, mediante la definición de la mejor combinación –economicidad– y su medición –productividad–. Ambas se han enfocado es este estudio por la vía del desarrollo de los productos y no por la reducción de los recursos. Se propone aquí abandonar la exclusividad de la función genérica de producción de tipo A y sustituirla por la de tipo B, diseñada por Gutenberg[741], que incorpora el comportamiento humano en cuanto que incluye las elecciones en el modo de regular la producción que en cada momento realiza quien decide, bien en base a la función de cada factor, a la intensidad en su aplicación o al tiempo de utilización. Así, quienes se encuentran cerca del proceso deliberan en cada contexto empresarial y con su específico estilo de gestión, con un margen de maniobra que les realiza como personas, les hace sentirse parte del conjunto y les impulsa a aplicar todo su potencial de modo voluntario.

Si en la actualidad la economía parece independiente y multipresente en los diversos ámbitos de la vida, la visión transdisciplinar le otorga su verdadero lugar, influida por el sistema de valores y dependiente de otras disciplinas que la

[740] García Echevarría, S. (2012c), p. 16.

[741] Gutenberg, E. (1961).

apoyan y enriquecen. Una vez ubicada la economía correctamente, es más fácil situar el presupuesto.

El estudio ha pretendido asimismo recolocar las diversas funciones dentro de la empresa: los recursos humanos como prioritarios; las finanzas supeditadas a los procesos productivos; el *controller* en diálogo con la dirección general. También, de alguna manera, esta concepción del presupuesto dirige hacia una descentralización organizativa de tal modo que responda a los requerimientos de flexibilidad y adaptación continua que exige el mercado globalizado actual. Así, la visión básica es enriquecida, matizada, completada e interpretada desde parámetros societarios que responden mejor a la naturaleza de las personas en su relación con otros.

Para ello se han marcado unos ejes sobre los cuales gira el presupuesto definido como poliedro: 1. Racionalidad económico-societaria como única. 2. Desarrollo de la persona e interconexión. 3. Visión global y cultura empresarial.

2. Razones para el cambio a un presupuesto pluridimensional

Existen unas razones teóricas y otras de carácter práctico para inducir al cambio. Un cambio que siempre supone esfuerzo y, por tanto, se ha de argumentar de modo consistente para superar las barreras naturales.

a. Razones teóricas

¿Y por qué cambiar? Sobre todo, ¿por qué cambiar en aquellas empresas en las que aparentemente siguen creciendo y no se ve la necesidad de incorporar otras variables intangibles y otros modos de actuar?. La razón es clara: sin un fundamento en las personas, en sus capacidades, la productividad no se desarrolla ni es sostenible. No es cuestión de teorías, sino de ir a la raíz del hecho económico, donde se encuentra la persona, y no como mero factor de producción, sino como gestora de los recursos materiales y de otras personas, cuyo papel de coordinación, innovación y dirección no puede ser sustituido por ninguna máquina, aunque ésta ayude en los procesos automatizados, pero siempre interpretados por alguien y para alguien. Y además una persona debidamente entendida, es decir, siempre en relación con otros y con el conjunto de la sociedad. Es preciso entrelazar la lógica económica y la lógica societaria; no puede existir plenamente una sin la otra; no se entenderían de modo separado. Ha de existir siempre un equilibrio, una adecuación de lo económico a la prestación real de los servicios, que desaconseja la ventaja inapropiada. Los grandes desequilibrios económicos no son economía, son juegos financieros en los que unos pierden lo que otros han ganado de forma arbitraria y casual. La razón de fondo que impulsa la explicitación de dimensiones del presupuesto es la incorporación de la "lógica societaria" a la "lógica económica" para, en la medida que sea necesario, asegurar la racionalidad económica a todos los procesos de la empresa de modo que pueda llamarse así con dignidad.

Quizás sea necesario, para ello, la redefinición de conceptos básicos más amplios que enmarcan el presupuesto, como es la economía, el mercado, la sociedad, la empresa y el directivo. A lo largo de este estudio se ha mencionado la necesidad de ampliar y redefinir esos conceptos, para luego poder redefinir el propio concepto de presupuesto y sus procesos. Frente al desarrollo exponencial de la tecnología informática, por otra parte necesaria e imparable, se echa de menos una evolución conceptual paralela que sustente las posibilidades actuales del presupuesto. Pero esta fundamentación verdaderamente económica todavía no ha sucedido, y se observa a la persona inmersa en la técnica, imbuida por ésta, asfixiada en el arroyo técnico-instrumental que no da razones, que solo aporta objetivos cuantitativos de carácter individual.

Bajo una concepción más global, se pueden elevar y entrelazar las finalidades de los miembros de las diferentes unidades organizativas. Es en ese nivel superior donde es posible unificar esfuerzos, encontrar el objetivo común dentro de su particular modo de alcanzarlo. Se han definido distintas finalidades en gradación, desde la contribución personal a la sociedad hasta la cuantificación de los parámetros básicos, de tal manera que la identificación de fines de largo plazo se encuentra en esas regiones periféricas que muestra la figura 11 de este estudio[742]. Así, el presupuesto tiene una función de finalidad de largo plazo y es, en esa medida, configurador del orden interno de la empresa.

Los principios básicos sobre los que se propone asentar el presupuesto en su función coordinadora son, de una manera esquemática, los siguientes:

1. *Racionalidad económico-societaria.* El presupuesto coordina la creación de valor de cada unidad organizativa, entre unidades, y siempre en relación a la empresa en su conjunto.

2. *Aplicación de capacidades*. El presupuesto coordina los recursos y, en especial, las personas para que encuentren sentido a la aplicación máxima de sus capacidades en su trabajo.

3. *Contextualización*. El presupuesto plantea los objetivos en el contexto de la cultura empresarial y de acuerdo al sistema de valores propuesto y vivido por la dirección de la empresa. La lógica económica, basada en lo real y no solo en lo financiero, solo tiene significado en el contexto de cada empresa.

4. *Coordinación* desde la globalidad. Los objetivos operativos adquieren significado en relación a la finalidad global.

5. *Diálogo* continuo. La adaptación permanente al entorno incierto pasa por una comunicación fluida constante en todas las direcciones.

6. *Margen de maniobra* responsable. La persona, debidamente informada y con cierto margen de libertad, responde personalmente de los resultados y aplica sus mejores esfuerzos porque conoce su contribución al conjunto de la empresa.

[742] En Parte II.1.1 figura 11: “Fines del presupuesto”.

Cabe ahora la siguiente pregunta: ¿cómo se pasa del enunciado al *performance*? No hay otro modo que a través de personas que realmente tengan esta mentalidad societaria internalizada verdaderamente, que piensen y actúen de esa manera. No es tanto cuestión de procesos como de personas responsables, que actúen con un margen de maniobra suficiente y extiendan esta forma de pensar y de actuar. Por ello han de estar designadas y apoyadas por la dirección, siempre que ésta sea partidaria de la pluridimensionalidad que se ha expuesto a lo largo de este estudio.

b. Razones prácticas

Cabe preguntarse, desde un plano más práctico: ¿qué tipo de presupuesto se ha conseguido con el modelo actual de empresa? Esta cuestión plantea la relación entre el tipo de empresa y el de presupuesto. Parece evidente que el tipo de empresa y, concretando más, el tipo de director general, influye de manera determinante en el tipo de presupuesto. No tanto en el sentido técnico como en la mentalidad con que se plantean los objetivos dentro de la cultura de cada empresa. Efectivamente, si el *controller* no está apoyado por la dirección de una manera directa y efectiva, será muy difícil que el presupuesto pluridimensional pueda llegar a implantarse. No obstante, cabría plantearse que también el presupuesto –y el *controller* que lo lidera– podría ejercer una influencia sobre la dirección pero, sin duda, en un plazo mayor y con un impacto más amortiguado.

Otras preguntas que nos pueden ayudar a esta reflexión, de carácter más práctico, son las siguientes: ¿cómo entienden el directivo y el empleado el papel del presupuesto? ¿Ayuda el presupuesto a la gestión? ¿Se ha entrelazado entre sus funciones básicas o se considera algo ajeno? Estas reflexiones han de hacerse desde la realidad de las empresas, desde la experiencia profesional en distintos sectores, sin prejuicios negativos que obstaculizarían la objetividad requerida de un análisis profundo.

Las consecuencias prácticas de un presupuesto restringido, tal como se da en algunas culturas actuales, podrían resumirse en los siguientes puntos:

1. Para muchos directores financieros la prioridad en materia presupuestaria, una vez establecidos los objetivos, es su *seguimiento* mediante el cálculo de desviaciones cuantitativas, la puntual y correcta contabilización y, en el mejor de los casos, la organización de la información contable como base de la toma de decisiones financieras. Pero se trata no tanto de cuantificar esa desviación como de analizar si la cuantificación inicial de referencia es correcta o si es preciso modificarla, una vez analizadas las causas y la validez de las premisas adoptadas al inicio y según su evolución posterior. La dirección de las empresas, como las experiencias vitales, se basan en prueba y error, en saber detectar éste último para proceder a su corrección o, al menos, prever y paliar sus

consecuencias. La simple y tradicional medida de las desviaciones presupuestarias se muestra, pues, obsoleta e insuficiente.

2. Para casi todos ellos, temas como la filosofía de la empresa, el sistema de valores y la cultura empresarial quedan lejos de su ámbito de interés y piensan que poco o nada interfieren en su área de responsabilidad. Este desconocimiento práctico de los *valores* que realmente afectan a las personas y a sus comportamientos, sitúa al directivo en un escenario poco real y, por tanto, sus decisiones carecerán de la eficacia deseada.

3. Una consecuencia en la gestión técnica diaria es que la *actividad productiva* se encuentra separada de la gestión presupuestaria, que está centrada en las naturalezas contables de ingresos (más que en productividades) y gastos (más que costes).

4. Los gestores cubren las necesidades de información que exige el *controller*, como algo ajeno, hasta la siguiente actualización que es requerida. En la mayoría de los casos se limita a explicar el origen y alcance de las desviaciones de modo cuantitativo y sobre referencias pasadas. De esta forma, lo contable se superpone a lo productivo; lo financiero se antepone a lo económico; el corto plazo supedita el largo plazo. El resultado mensual o trimestral impera sobre el enfoque plurianual de los proyectos; el resultado numérico supera a la combinación productiva de factores. El presupuesto, como exigencia ajena de contenido no entendido, puede llegar a agobiar, a desinformar y a ocupar ineficazmente recursos si no se plantea adecuadamente.

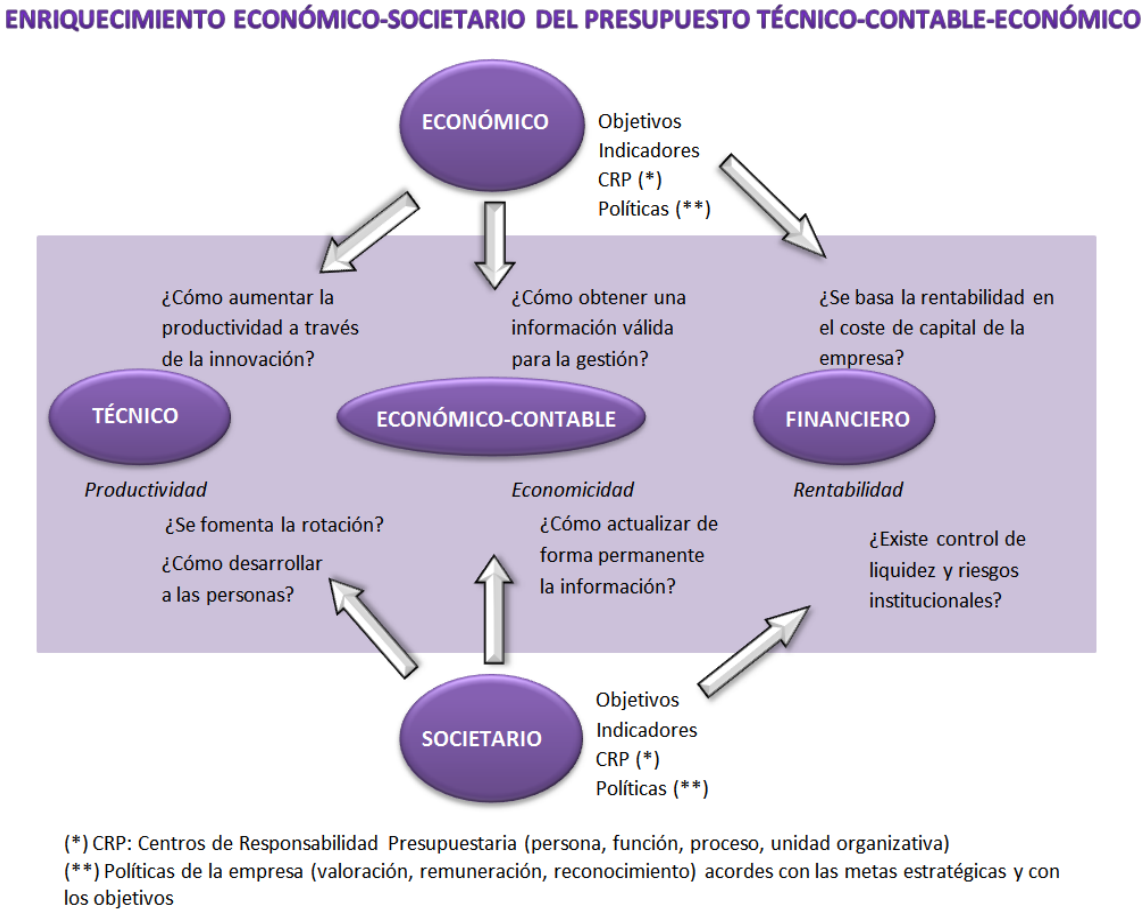
El presupuesto, en una concepción más completa, se orienta a las personas consideradas desde sus potenciales como fuente de innovación en entornos abiertos, y relacionadas entre sí e insertas en la empresa como institución. Este planteamiento requiere un cambio de mentalidad y de actitud y no solo de procedimientos.

¿Cuál es realmente el presupuesto ideal, el mejor para la empresa? Se trata de una herramienta y, por eso, dependiendo de quien la utilice, puede situarse en el plano tangible o responder a la dignidad humana. ¿Y cómo dotar al presupuesto de más proyección, cómo apoyarse en él para que ayude a construir una empresa más integrada, más productiva, más ilusionada, más estable? ¿Por dónde empezar?

Se parte de una dirección que quiere aportar su visión global al resto de la empresa porque sino, obviamente, el primer punto sería éste, y no podría pasarse al siguiente hasta conseguirlo. Con la visión total, cada empleado es capaz de calibrar su aportación al conjunto y de poner al servicio de la empresa su potencial, porque entiende que su propio desarrollo está alineado con los objetivos asignados y, en definitiva, con las metas totales. Solo de esta manera el presupuesto impuesto se internaliza y se pasará de uno que limita a otro que mejora; de uno que reduce a lo propio a otro que descubre espacios comunes; de

uno plano de dos dimensiones a otro con volumen, de aspecto poliédrico. Cuando el empleado encuentra sentido al lugar que ocupa en la empresa como persona y como empleado; cuando es capaz de conocer su contribución al proyecto global, solo entonces podrá identificarse con la estrategia de la empresa, estará satisfecho y, en consecuencia, se esforzará en su tarea y, a partir de ahí, la productividad será una consecuencia, aunque aparezca *a priori* como un objetivo. Se trata de un rendimiento generado desde el interior de las personas, desde la aplicación voluntaria de su potencial y su capacidad de innovación. Y entonces, solo entonces, se creará valor en el largo plazo.

Se muestran a continuación de modo gráfico, en la figura 36, los aspectos fundamentales prácticos del concepto de presupuesto pluridimensional de acuerdo con el enriquecimiento de la dimensión básica restrictiva (técnico-contable-financiero) con el enfoque económico-societario que aquí se ha explicitado.



(*) CRP: Centros de Responsabilidad Presupuestaria (persona, función, proceso, unidad organizativa)
(**) Políticas de la empresa (valoración, remuneración, reconocimiento) acordes con las metas estratégicas y con los objetivos

Figura 36. Enriquecimiento económico-societario del presupuesto básico. Fuente: elaboración propia.

En la figura 36 la dimensión básica que aparece en el cuadro central responde a parámetros contables y financieros como son la productividad –selección de factores–, la economicidad –su mejor combinación– y la rentabilidad –recuperación del capital invertido–, entendidos en su significado cuantitativo, local e inmediato. La visión económica y societaria, reflejada en los círculos exteriores superior e inferior, añade enfoques que enriquecen, expresados a modo de preguntas. Por ejemplo, la preocupación por la rotación de un factor de

producción, que surge del mejor aprovechamiento de los recursos y de un estudio conjunto que supera lo individual y que tiene como consecuencia inmediata la reducción del coste unitario de ese factor.

Para que cada pregunta sea eficaz, es preciso concretar las cuatro áreas indicadas que a lo largo de este estudio se han comentado: objetivos, indicadores, Centros de Responsabilidad Presupuestarios (CRP) y políticas de empresa coherentes con dichas metas.

3 Procesos de cambio para la articulación de un presupuesto pluridimensional

Una vez expuestas las razones –teóricas y prácticas– para la ampliación conceptual del presupuesto, se hace necesario exponer los procesos de cambio para su articulación en la empresa.

El siguiente gráfico muestra una guía conceptual para el cambio hacia la ampliación de objetivos e indicadores desde la consideración solo de accionistas y clientes, según perspectivas particulares, hacia el ampliado a todos los *stakeholders*, con un compromiso con el bien común, orientado a los potenciales de las personas y dentro del marco institucional, que aporta el sistema de valores y la visión global.

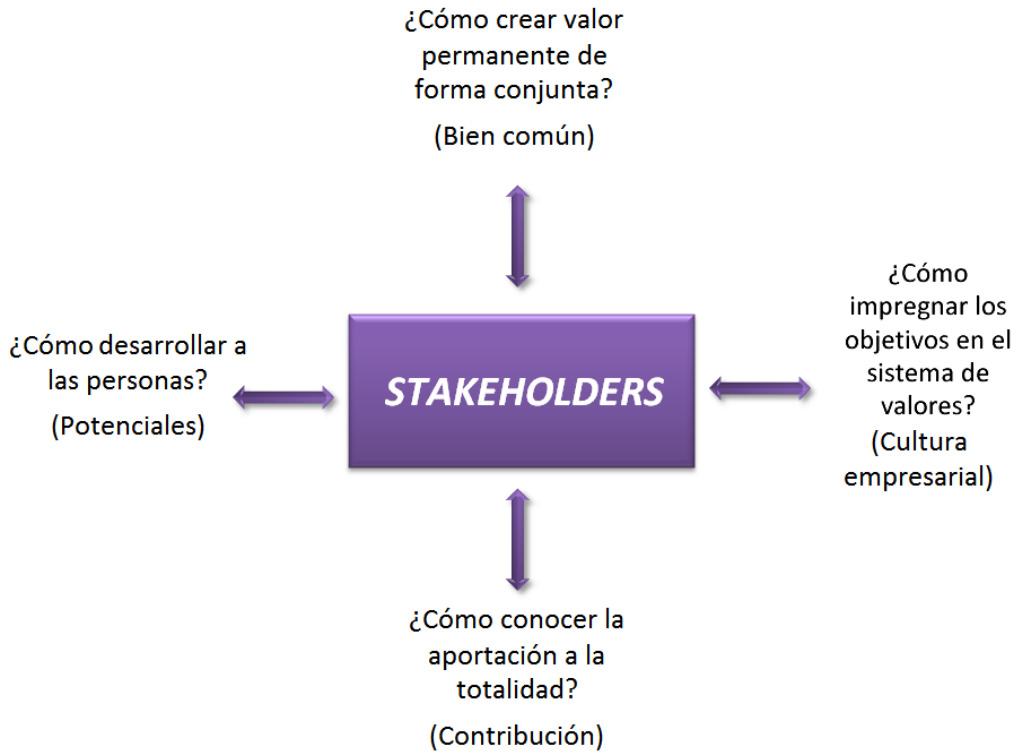


Figura 37. Ampliación de objetivos e indicadores presupuestarios. Fuente: elaboración propia.

El planteamiento aquí propuesto es el establecimiento de una relación dinámica y en doble dirección entre la empresa y todos sus *stakeholders* –internos o externos–, considerados en cuanto personas. Responde a las siguientes

preguntas que pueden servir como guía a la hora de implantar el presupuesto pluridimensional:

1. *¿Cómo crear valor permanente de forma conjunta?* Se trata de definir y buscar el *bien común* de todos los *partners*, de tal manera que se asegure una relación del tipo *win-win* de largo plazo.

2. *¿Cómo desarrollar a las personas?* La vía para la obtención de ese bien común no es otra que la aplicación de los potenciales de las personas y de todos los factores productivos. Así se consigue su plena utilización y la satisfacción de quienes intervienen en los procesos de la empresa.

3. ¿*Cómo conocer la aportación a la totalidad?* La identificación de la personal contribución a la empresa como tal permite valorar adecuadamente la propia tarea en el conjunto, sus consecuencias en otras personas y en otras unidades organizativas. Este conocimiento facilita que cada persona actúe en mayor medida en relación con las metas globales.

4. ¿*Cómo integrar los objetivos con el sistema de valores de la empresa*? Se ha de tener en cuenta la cultura de cada empresa en la que todo presupuesto se encuentra insertado, con el fin no solo de respetarla sino de beneficiarse de ella a través de su alineación. Un presupuesto que pretendiera implantarse de modo descontextualizado estaría abocado al fracaso porque siempre es preciso contar con las personas –ideas, experiencias y comportamientos– que lo van a llevar a la práctica, además de contar con la peculiar biografía de la empresa.

La doble flecha del gráfico 37 significa que, a su vez, los *stakeholders* influyen en los planteamientos de la organización, por la relación fluida e interactiva entre las personas responsables de una empresa y otra, en un sistema abierto y flexible. Así, los objetivos de un determinado producto en el área comercial, por ejemplo, estarán en relación con los objetivos de los proveedores principales de ese producto. El encuentro de un *espacio común* de estrategias, metas y objetivos facilita la activación de las capacidades de todas las partes implicadas y ayuda a generar una cultura compartida, fundamentada en el intercambio.

Se proponen una serie de criterios a modo de síntesis, con el fin de facilitar la puesta en práctica de un presupuesto pluridimensional en la empresa aunque, lógicamente, en cada caso dependerá de la situación de partida y de la cultura empresarial. Se describen a continuación algunos pasos relevantes:

1. La dirección general define la *estrategia* y la comparte con la dirección presupuestaria con un doble fin: comprobar la viabilidad en aspectos cuantitativos y cualitativos, por una parte; y explicitarla, compartirla, completarla y difundirla, por otra. El marco de dicha estrategia es amplio desde el punto de vista *temporal* –el corto plazo se vincula al medio y al largo–; *espacial* –en cuanto a la distribución geográfica y a los canales de distribución– y *participantes* –se refiere a todos los *stakeholders*–.

2. El contenido de la estrategia abarca los *sistemas de objetivos estratégicos* –finales e institucionales–; *operativos* –funcionales, instrumentales y estructurales– y *personales* –desarrollo integral, técnico-profesionales e individuales–, tal como aparece en la figura 25 de este estudio.

3. Los objetivos se basan, principalmente, en la *creatividad y la utilización de las capacidades de las personas* en la tarea laboral. Sólo un ambiente de confianza, de reconocimiento y de estabilidad hace aflorar los mejores esfuerzos, voluntarios, de los empleados. Es vital, para ello, fomentar la *visión global* en cada empleado y su sentido de *contribución* al conjunto de la empresa para que, de esta forma, decida en la línea del *bien común* que, si está bien definido, se alinea con el propio. No debe olvidarse que los objetivos han de ser compartidos con quienes los han de llevar a la práctica, desde su definición y cuantificación.

4. Cada uno de estos objetivos se mide con un *sistema de indicadores* y se informa al *responsable* acerca del tipo de seguimiento y las consecuencias de los resultados obtenidos. A lo largo del estudio se han propuesto, a modo de ejemplos, una serie de indicadores pluridimensionales[743].

5. El *espíritu* de la ley –y no el mero cumplimiento– ha de inspirar los comportamientos. Las personas han de entender e identificarse con los objetivos presupuestarios, en lugar de centrarse en dar cuenta a un tercero de algo que considera ajeno. Para ello es preciso vincular los objetivos con sus intereses personales y profesionales, y apelar a la grandeza de la aportación que supera los objetivos cuantitativos particulares.

[743] Cfr. Parte III. 3.7.

6. La dirección general comparte la estrategia con los *accionistas* desde el ángulo humano de desarrollo de todas las personas que forman la organización, involucrándolos en el proyecto de la empresa a largo plazo con una concepción más amplia que lo estrictamente propio, material y de corto plazo.

7. El director de personal revisa las *políticas generales* de empresa en cuanto a remuneración, incentivos, etc. vinculadas a los objetivos presupuestarios globales y locales. Todas ellas han de estar adaptadas a la cultura empresarial y asegurar que el presupuesto es coherente y se implanta con eficacia.

8. Se definen los *Centros de Responsabilidad Presupuestaria* (CRP) y las personas responsables, a distintos niveles, encargadas de concretar y realizar el seguimiento y actualización del presupuesto a lo largo de ejercicio. Es necesario otorgarles el adecuado margen de maniobra para que elijan los medios convenientes, ya que se encuentran cerca del proceso productivo. Es crucial la designación como responsables de aquellos que, con mente amplia, asuman y transmitan los valores al resto de *stakeholders* y que entiendan en profundidad la pluridimensionalidad del presupuesto.

9. Es importante la *facilidad de acceso* a la información presupuestaria: una presentación estética, atractiva e inteligible produce un efecto de acercamiento a la herramienta, que resulta vital para quienes la utilizan y actualizan. Además de la imagen, su contenido ha de ser verdadero y ha de llevar hacia el buen fin, que es el *bien común*.

10. Ha de revisarse y adaptar, si fuera preciso, la *estructura organizativa*, con el fin de que resulte dinámica y no dificulte la reasignación continua de recursos requeridos por el entorno, siempre en constante incertidumbre. Se entiende por *dinamicidad* un movimiento sin cambio esencial.

11. El *diálogo continuo*, en todos los sentidos dentro y fuera de la empresa, es medio necesario para la comunicación de la visión global, metas y experiencias, que trascienden los tradicionales informes numéricos de carácter anónimo y estándar. Se trata de conocer y gestionar la complejidad, más que de reducirla.

12. Finalmente, la figura del *controller* es pieza clave para obtener el mayor provecho del presupuesto como herramienta vertebral de la empresa. Su relación continua con la dirección general resulta imprescindible.

4 El presupuesto en la empresa: una visión integrada

Antes de concluir este estudio conceptual, se realizan unas breves reflexiones que pretenden ordenar las ideas aquí expuestas con el fin de preparar y facilitar un posible futuro trabajo de modelización del presupuesto pluridimensional, como ya se ha mencionado al principio de esta Parte IV. La intención de las páginas anteriores ha sido la fundamentación y configuración de esta herramienta de la dirección de la empresa en su ámbito institucional, explicitando unas dimensiones propias pero menos conocidas tanto en la teoría como en la práctica. A lo largo de este estudio se ha pretendido ampliar la visión del presupuesto en el espacio, en el tiempo y en el plano intangible. En el espacio, solo se entiende en la relación con el total de la empresa; en el tiempo, ha de concebirse enmarcado en el largo plazo; en su aspecto intangible, los datos técnico-contable-financieros se complementan y entienden por su vinculación a los valores y a los requerimientos de las personas. ¿Y cómo? Parece necesario enmarcar cualquier planteamiento en relación al objetivo final, siempre en un contexto más amplio que sea capaz de explicarlo.

El presupuesto realiza una función privilegiada en los siguientes términos:

1. *Coordinación* entre las diversas funciones y las diferentes unidades organizativas, no solo a nivel de recursos sino, en primer lugar, entre los objetivos y la estrategia. Coordina asimismo los *potenciales* en la actuación dinámica real y prevista. Para lograr esta coordinación es preciso definir metas comunes, que traerán consigo aumentos de valor. Si tradicionalmente éste se ha entendido como incrementos cuantitativos departamentales, aquí se ha propuesto como la contribución al conjunto en virtud de la visión societaria de los empleados. Sólo será posible generar valor de manera permanente si se usan al máximo las capacidades de cada recurso y, en especial, de las personas. El presupuesto, por tanto, *reduce los costes de coordinación* porque, precisamente, su función es la coordinación entre el objetivo final común –único– y los objetivos instrumentales de las unidades organizativas –múltiples–.

2. El modo de medir la creación de valor es a través de la *productividad* –entendida en el sentido más amplio–, capaz de unir la ética y la economía: el aprovechamiento de las capacidades de los recursos consigue el fin de la persona –su desarrollo integral– y de la empresa –la obtención de valor cuantitativo y cualitativo–. No se trata de productividades individuales, conseguidas de modo independiente, sino de una productividad posible gracias a un sistema de valores compartido por todos los *stakeholders* de la empresa, que permite descubrir "lo común" y es capaz de entrelazar el nivel estratégico con el operativo y éste con el individual. La creación de valor, considerada en sentido amplio, lleva consigo el planteamiento de los *superávits para cubrir déficits* de quienes no son capaces de generarlos, en un sistema de auténtica solidaridad, y la dimensión social.

3. La integración de lo económico y de lo societario solo es posible en el contexto *institucional* de cada empresa, y siempre en el plano real y no exclusivamente financiero. La cultura empresarial se ha tratado en la Parte III.1 de este estudio.

4. El posicionamiento de la *persona* –libre y responsable– en un lugar prioritario es pieza clave. Esto lleva consigo que cualquier proceso y factor de producción ha de medirse con ella en cuanto a su dignidad *per se* y en cuanto a su forma concreta de ser y de actuar.

5. Este planteamiento lleva a cuestionarse asuntos como el fin real de la empresa; el concepto de persona en el contexto empresarial; cuál es el sentido profundo del presupuesto y de la dirección. Conceptos como objetivos, desviación o resultado quedan a expensas de una definición más apropiada de la realidad del presupuesto y de la concepción de la empresa, de la persona como tal y de ésta en la empresa.

6. En un intento de aportar pautas para la implantación de un presupuesto pluridimensional, es necesario desarrollar una interrelación eficaz entre cada unidad organizativa y la totalidad de la empresa, así como entre los departamentos entre sí. Estas relaciones fluidas generan actitudes de *cooperación* que son importantes.

7. El papel del *controller* como responsable del presupuesto, apoyado por la dirección general, ha de desarrollar una serie de relaciones positivas de manera que el cumplimiento de los objetivos individuales solo pueda llevarse a cabo en relación al conjunto. Ha de tener un perfil operativo y estratégico, funcional e institucional de modo simultáneo y complementario.

8. La aplicación de *potenciales* y la alerta continua en la productividad llevan a la reducción de los *costes unitarios* de los factores por la rotación exigida a los recursos. De esta forma, desaparecerán o se reducirán al máximo los *costes de marcha en vacío*, esto es, los costes fijos que no se utilizan y que son necesarios para mantener la capacidad productiva.

9. El presupuesto pluridimensional abarca funciones como la de *organización*, al sugerir estructuras planas y dinámicas que permitan la gestión de la incertidumbre y que flexibilicen al máximo las relaciones dentro y fuera de la empresa. Es un modo un tanto novedoso de relacionarse, basado más en objetivos que en jerarquías.

10. El presupuesto también podría ejercer funciones de *planificación* al tratar de las combinaciones adecuadas de los factores. Se parte de una combinación inicial y se va adaptando a los cambios reales, de tal manera que siempre exista una referencia de economicidad adecuada y, por tanto, pueda aproximarse hacia ese valor de la productividad, siempre que siga siendo válido.

11. Se amplía la función de *información* y comunicación con nuevos contenidos, receptores, canales, frecuencia y responsabilidades.

12. Existe un apoyo real y sistemático en aquellas personas que entienden este modo de actuar y que no son tanto un fruto de su formación –aunque sin duda ésta ayuda– como de una *mentalidad internalizada* que está presente en cualquier actuación y razonamiento, ya que es una forma de ser más que de trabajar.

13. El presupuesto exige unas relaciones de *preferencia* que generan un determinado orden y jerarquía en los objetivos. Estas funciones de preferencia de las unidades organizativas no se contraponen si la *lógica societaria* ha calado a fondo en las diferentes áreas de la empresa (producción, logística, marketing, finanzas, etc.), de tal manera que cada uno, desde su posición, recursos, formas de actuar, posibilidades, funciones, etc. aporte su especificidad al conjunto.

14. El presupuesto ha de ser algo vivo, que vivifique, que resuelva los problemas, que se adapte a las realidades que gestiona, que informe de modo sistemático y ágil a la dirección y a sus responsables. Ha de llegar a ser una herramienta útil en manos de personas que lo entienden y se sirvan de él para tomar decisiones de dirección y de gestión. El presupuesto es, pues, un instrumento para el *management* de tal forma que descubra y active potenciales.

15. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es consecuencia de todo este planteamiento, de entender la lógica societaria integrada en la económica. Todo empleado es responsable de la empresa. Y toda empresa es responsable de la sociedad. Existen problemas que se consideran económicos y que realmente son societarios, separando este término de la *política social*, entendida como la cobertura del umbral de pobreza de determinadas personas, de modo directo y con un plazo. Sobre este tema profundiza Herbert Schmidt[744].

16. Se puede advertir que el estudio no incluye un capítulo específico para la ética, ya que ésta se entiende como un modo de comprender la economía, la empresa y, por consiguiente, el presupuesto desde las personas en su relación institucional.

---

[744] Schmidt, H. (1984), pp. 71-93.

17. El presupuesto es, así, un símbolo integrador, con un contenido institucional relevante para la vida de la empresa.

18. Por último, puede resultar de utilidad un breve examen sobre la situación actual de la empresa para conocer el espacio económico-societario, como punto de partida para una transformación necesaria cuyo fundamento ha pretendido este estudio. El cuestionario del Anexo 4 sobre el posicionamiento económico-societario del presupuesto, puede ayudar a este propósito.

La realidad de otras culturas demuestra que es posible una empresa más humanizada, donde las personas tienen un especial protagonismo, donde es posible la integración de objetivos de largo plazo, donde lo económico prevalece sobre lo financiero. Es preciso abrir la mente, permitir que la imaginación funcione y, junto a esto, conocer la historia real de otros países y sistemas que lo han conseguido, para aprender su concepción de persona, que es la causa de sus comportamientos, y los beneficios conseguidos por esas empresas.

PARTE V.

CONCLUSIONES

Presentación

Una vez finalizado este trabajo de investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones, partiendo de los objetivos que se proponía en su inicio:

1. Respecto a la descripción del presupuesto como herramienta, se concluye que existe una *relación directa entre las necesidades de información de la dirección y las herramientas de apoyo a la gestión.* Éstas van evolucionando a medida que lo requiere la necesidad de la gestión en distintos aspectos y, asimismo, se advierte una evolución de los análisis directivos en función de los sistemas de información disponibles, de su flexibilidad y adaptación. Es preciso buscar *objetivos comunes* con todos los participantes, internos y externos de la empresa. Sólo en unas relaciones de tipo humano pueden establecerse interacciones económicas de largo plazo.

2. Del análisis de la percepción real generalizada del presupuesto, se puede concluir que *dicha limitación no se origina en el instrumento como tal, sino en el concepto limitado del mismo.* La reducción de la perspectiva económica a la vertiente técnico-contable-financiera ha construido un modelo parcial, de contenido tangible y de corto plazo, que se ha limitado a la gestión de recursos materiales. Dicha restricción procede de haber prescindido de otras dimensiones, igual de reales pero implícitas.

3. A lo largo del estudio, se han ido *explicitando dimensiones* del presupuesto fundamentadas en un concepto más amplio de la economía, de la empresa y del presupuesto mismo, hacia una orientación según el sistema de valores a partir de la filosofía empresarial y dentro de la cultura propia de cada organización. El enfoque a la aplicación de las capacidades de las personas ofrece una profundidad espacial, temporal e integrada, que hace del presupuesto un apoyo más completo y eficaz para la dirección. El análisis realizado, basado en *relaciones causales*, ha permitido explicitar de modo más profundo y amplio las finalidades, los contenidos, los principios configurativos, la puesta en práctica y la concepción integrada de la generación de valor.

4. Se proponen tres ejes conceptuales – racionalidad económica y societaria; desarrollo de la persona e interconexión; visión global y cultura empresarial–sobre los que giran las dimensiones explicitadas del presupuesto y que enriquecen el contenido básico, de tal forma que constituya un mejor instrumento para la dirección de la empresa. Esta nueva concepción presupuestaria sugiere la renovación de planteamientos en el plano configurativo en torno a la organización, los comportamientos y la normativa.

5. Otro objetivo planteado era *recapacitar* sobre su viabilidad en la empresa. El presupuesto es una herramienta eminentemente práctica y no se pretendía un planteamiento exclusivamente teórico. Ha sido éste un reto, por tratarse de una tesis *conceptual*. Se han aplicado conceptos menos utilizados en el presupuesto y en el ámbito empresarial, desde la filosofía y desde la propia economía entendida de una manera más completa, pero siempre desde conceptos económicos de la empresa.

Para ello, se han redefinido simétricamente los parámetros que definen de modo teórico y práctico la realidad presupuestaria en la trayectoria de un siglo y en la actualidad, y se han propuesto los cambios necesarios para su implantación. No se propone un cambio brusco sino las razones para reorientar el presupuesto hacia un plano más humano y societario.

6. Con el fin de c*omprobar* que la herramienta redefinida supone un mejor apoyo para la dirección, se han estudiado conceptos propios del presupuesto como son los sistemas de objetivos, y se han propuesto algunos indicadores en esta línea. En concreto, se ha profundizado en el indicador económico clásico y más definitorio, como es la *productividad*. Las propuestas realizadas se han centrado en el incremento de las contribuciones, ingresos y logros, en lugar de la reducción de recursos y su coste. Las personas son las verdaderas generadoras de plusvalías –a través de la creatividad– y de flexibilidad –por su adaptación al cambio–.

Así, se proponen *objetivos* que amplían la perspectiva cuantitativa y local y se sugieren sistemas de objetivos a distintos niveles (estratégico, operativo y personal) relacionados entre sí y que son posibles cuando desde la dirección se aporta la visión global al resto de los empleados permitiendo, de esta forma, que puedan conocer su contribución a la totalidad. Los *indicadores* propuestos también incluyen perspectivas más amplias en cuanto a potenciales, rotaciones y aplicación de capacidades.

7. El importante papel que adquiere un presupuesto pluridimensional sitúa a su responsable en el máximo nivel directivo, es decir, en diálogo con la dirección general. Se trata de un diálogo continuo puesto que, en el actual contexto de incertidumbre, se precisa una constante adaptación. La contextualización en el sistema de valores dentro de la cultura empresarial, y la implicación de todos los *stakeholders*, hacen del presupuesto una pieza clave instrumental en la toma de decisiones.

8. Después del análisis interdisciplinar, desde la economía y la filosofía, se concluye que son ciencias complementarias, que se requieren mutuamente. En este caso, la filosofía aporta el fundamento antropológico y societario que es básico para entender de forma plena la empresa, sus relaciones e instrumentos, entre ellos el presupuesto. Es posible y necesario, por tanto, aportar visiones que trasciendan la propia ciencia, de modo que se enriquezcan sin perder el estatus propio.

9. Después del estudio de la bibliografía que aparece en la Parte VI, se concluye que las doctrinas económicas de estos autores (principalmente Erich Gutenberg, Arthur Utz y Santiago García Echevarría) ofrecen la concepción ampliada de empresa y presupuesto que aquí se ha planteado.

10. La orientación del presupuesto y de la dirección empresarial en general hacia la persona pone de manifiesto que cualquier recurso −trabajo, equipos y materiales− ha de estar relacionado con el factor humano y, siempre, dentro del contexto empresarial. Se concluye que no es admisible un *management* centrado solo en los recursos materiales, de corto plazo y de carácter aislado y local, sino dotado de todas las cualidades que permitan la aplicación de las capacidades con mente global y de largo plazo. El diálogo continuo facilita, en un entorno habitual de incertidumbre, la posibilidad de adaptar la combinación de los factores según las nuevas necesidades, y de reasignar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

11. Se concibe, desde este ángulo, la *Responsabilidad Social Corporativa* como algo constitutivo de la realidad técnico-económica-societaria, y no como se entiende actual y mayoritariamente: ciertas ayudas de carácter filantrópico desligadas de la actividad de la empresa. La responsabilidad le viene a la empresa, principalmente, tal como se ha estudiado aquí, de un *management* presupuestario orientado a las personas, que descubra y aplique potenciales, en el contexto de cada cultura empresarial, que es la que aporta el sistema de valores y hace que las relaciones de todos los *stakeholders* tengan carácter institucional fundamentado en el bien común.

12. Para que se logren los objetivos presupuestarios en el contexto de las metas de la empresa es necesario que estén debidamente vinculados a las *políticas* de la empresa como son los sistemas de retribución, reconocimiento e incentivos. El presupuesto, de esta manera, se concibe como un instrumento transversal de todos los procesos y funciones de la empresa que establece y mide objetivos en toda la organización.

13. Se concluye la necesidad de apoyar toda la dirección presupuestaria en las personas que verdaderamente entiendan el *presupuesto pluridimensional*, independientemente de su posición jerárquica. Es imprescindible la activación permanente del flujo de información en todos los sentidos y direcciones para que el presupuesto sea una ayuda eficaz para la dirección general. Para ello se cuenta con los oportunos sistemas informáticos automatizados, que reducen las tareas de escaso valor; pero enfocados hacia las personas, sus relaciones y sus potenciales.

14. Por último, y aplicando de otra forma la ya citada *función de producción tipo B* de Erich Gutenberg[745] se propone la siguiente relación de carácter cualitativo para el logro de los objetivos presupuestarios:

y = f (p, v, s)

donde *y* es el logro de los objetivos presupuestarios; *p* es el potencial de los recursos; *v* es el sistema de valores y *s* es el conjunto de *stakeholders* de la empresa. Significa que el éxito presupuestario, en el sentido del establecimiento y seguimiento de objetivos, es función directa de estos tres factores:

> *p*: el grado de aprovechamiento de los *potenciales* de los recursos y, especial y prioritariamente, de las personas. Se trata de una gestión de contribución, de aportaciones al conjunto y no de recortes y reducciones en los recursos. En la medida en que la dirección se base en los potenciales, la rotación aumentará gracias a la mejor utilización de los factores productivos y, por tanto, la reducción de costes unitarios. Adicionalmente, la satisfacción de los empleados aumentará por la visión global que se les facilita el desarrollo personal.
>
> *v*: el *sistema de valores* que ha de estar presente en el establecimiento de los objetivos, y que orienta su definición y el modo de llevarlos a cabo. Así, la empresa se rige por su cultura empresarial basada en el bien común, y no por objetivos locales e individuales.
>
> *s*: todos los grupos de interés –*stakeholders*– han de estar implicados en los *procesos* presupuestarios, desde su definición y a lo largo del tiempo. Su involucración y la identificación de los objetivos compartidos son pieza clave para el logro del presupuesto.

No pretende ser ésta una fórmula exacta matemática sino, más bien, evidenciar las relaciones positivas directas que se derivan del protagonismo de estas variables que, aunque son cualitativas, repercuten de modo directo en lo cuantitativo. En la medida en que todo el proceso presupuestario se plantee de acuerdo con el *sistema de valores* de la empresa, junto con los *stakeholders* y teniendo en cuenta los *potenciales* de las personas, el presupuesto y, más allá las metas estratégicas, estarán debidamente fundamentadas.

El presupuesto, como recinto vallado con puertas abiertas, indica límites y posibilidades. Permite diversos movimientos dentro y fuera de ese espacio, de modo individual o asociados con otros. No es una verja cerrada que aísla, sino un marcador de la zona propia. El presupuesto mira hacia fuera y al futuro y ofrece opciones abiertas, que se van modelando y actualizando a medida que avanza el ejercicio.

---

[745] Gutenberg, E. (1961), vol. 1.

BIBLIOGRAFÍA

Albach, Horst (2000), *Análisis de la teoría financiera de Erich Gutenberg a la luz de la 'moderna' teoría financiera*, Documentos de trabajo del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 267, Universidad de Alcalá.

Albach, Horst (2009), *Erich Gutenberg y la crisis financiera*, Documentos a debate del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE*)*, nº 31, Universidad de Alcalá.

Albach, Horst (2010a), *La economía social de mercado*, Documentos a debate del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 36, Universidad de Alcalá.

Albach, Horst (2010b), *Ética económica y ética empresarial*, Documentos a debate del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 38, Universidad de Alcalá.

Alchian, Armen y Demsetz, Harold (1972), "Production, information costs, and economic organization", *American Economic Review*, vol. 62, nº5, pp. 777-795.

Alvira, Rafael (1978), *La noción de finalidad*, EUNSA, Pamplona.

Alvira, Rafael (1980), "La educación como arte suscitador", *La investigación pedagógica y la formación de profesores*, CSIC, Madrid.

Alvira, Rafael (1988a), *Dimensiones estéticas de la empresa*, Cuadernos Empresa y Humanismo, nº 67, Instituto Empresa y Humanismo, Pamplona.

Alvira, Rafael (1988b), "Economía y filosofía*"*, *Filosofía para un tiempo nuevo*, RSEM de Amigos del País, Madrid, pp. 157-210.

Alvira, Rafael (1994), "La familia como fundamento de la economía", en Lomba, Joaquín y Barceló, Josemaría (eds.), *El arte de vivir. Curso de iniciación a la filosofía para no filósofos*, Ibercaja, Zaragoza.

Alvira, Rafael (1998), *La razón de ser hombre. Ensayo acerca de la justificación del ser humano*, Rialp, Madrid.

Alvira, Rafael (2004a), *El lugar al que se vuelve. Reflexiones sobre la familia*, EUNSA, Pamplona.

Alvira, Rafael (2004b), "La economía como ciencia del espíritu", en *Dar razón de la esperanza. Homenaje al Prof. Dr. José Luis Illanes*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, pp. 1095-1103.

Alvira, Rafael (2008), *Principios de Filosofia Política*, Asignatura del Máster Gobierno y Cultura de las Organizaciones, Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, Pamplona.

Alvira, Rafael (2009), *Epistemología y teoría de las ciencias. Clave de la interdisciplinariedad científica*, Curso de Doctorado Universidad de Alcalá, Departamento de Ciencias Empresariales.

Alvira, Rafael (2010a), *Figuras del tiempo en la vida humana*, Lección inaugural del curso académico 2010-11, Pamplona, 10 de septiembre.

Alvira, Rafael (2010b), *El ser del dinero y el uso de la moneda*, Conferencia a empresarios en Palma de Mallorca, 23 de octubre.

Alvira, Rafael (2011), "Bien común y sentido común en un mundo multicultural", en González, Ángel Luis y Zorroza, Mª Idoya (eds.), *In umbra inteligentiae*. *Estudios en homenaje al Prof. Juan Cruz Cruz*, EUNSA, Pamplona, pp. 41-48.

Amat, Joan Mª (2000), *Control de gestión. Una perspectiva de dirección*, Gestión 2000, Barcelona.

Amat, Joan; Soldevila, Pilar y Castelló, Gabriel (2002), *Control presupuestario*, Gestión 2000, Barcelona.

Anthony, Robert (1985), *Sistemas de planeamiento y control*, Orbis, Barcelona.

Anthony, Robert (2008), Sistemas de Control de Gestión, Interamericana de Mexico, Madrid.

Anthony, Robert y Breitner, Leislie (2009), *Essentials of Accounting*, Prentice-Hall International, New Jersey.

Anthony, Robert; Dearden, Jonh y Bedford, Norton M. (1975), *Management Control Systems*, Richard D. Irwin Inc, Homewood, ILL.

Antolínez, Susana (1983), *Medida y control de la rentabilidad interna*, Instituto de Planificación Contable, Ministerio Economía y Hacienda, Madrid.

Aquino, Tomás, *Summa Theologica*.

Aristóteles (1831), *Metafísica*, edición I, Bekker: Aristotelis Opera, Berlín.

Aristóteles (1831), *Física*, edición I, Bekker: Aristotelis Opera, Berlín.

Aristóteles (1994), *Política*, Gredos, Madrid.

Aristóteles (2001), *Ética a Nicómaco*, CIE Dossat, Madrid.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2001), *Dirección por valores*, Documentos AECA serie Organización y Sistemas nº 13, Madrid.

Ballarín, Eduard; Rosanas, Joseph Mª y Grandes, Mª Jesús (1989), *Sistemas de Planificación y Control*, DDB, Bilbao.

Banco de Bilbao (1978), *Balance Social del Banco de Bilbao*.

Becker, Brian; Huselid, Mark y Ulrich, Dave (2001), *El Cuadro de Mando de Recursos Humanos. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*, Gestión 2000, Barcelona.

Benedicto XVI (2009), *Caritas in Veritate. Sobre el desarrollo humano integral en la caridad y en la verdad*, Madrid.

Brealey, Richard y Myers, Stewart (1992), *Fundamentos de financiación empresarial*, Mc Graw-Hill, Madrid.

Bueno Campos, Eduardo; Cruz, Ignacio y Durán, Juan José (1979), *Economía de la empresa*, Pirámide, Madrid.

Campbell, John; Dunnette, Marvin; Lawler, Edward III; Weick, Karl jr. (1970), *Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill, Nueva York.

Cardona, Pablo y García-Lombardía, Pilar (2005), *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, EUNSA, Pamplona.

Cardona, Pablo y Wilkinson, Helen (2009), *Creciendo como leader*, EUNSA, Pamplona.

Casado, Lluís (2001), *Organizaciones y sistemas humanos*, Kairós, Barcelona.

Collins, Jim y Porras, Jerry (2005), *Built to last*, Cornerstone Random House, Londres.

Cruz Cruz, Juan (1995), *Valores éticos de la empresa*, Cuadernos Empresa y Humanismo, nº 50, Instituto Empresa y Humanismo, Pamplona.

Cuervo, Álvaro (1990), *La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa*, Papeles de Economía Española, 78-79.

Davis, Ian (2005), "*The biggest contract*", *The Economist*, 26 de mayo.

Deal, Terrence y Kennedy, Allan (2000), *Corporate cultures. The rites and ritual of corporate life*, Perseus, Massachusetts.

Degraff, Jeff y Quinn, Shawn (2007), *Leading innovation. How to jump start your organizations growth engine*, McGraw-Hill, Nueva York.

del Val, Mª Teresa (2004), *Cultura Empresarial y estrategia de la empresa en España*, Rialp, Madrid.

Dickinson, Gerard y Lewis, John (1984), *Planificación, inversión y control financiero*, Deusto, Bilbao.

Díez de Castro, Luis y Mascareñas, Juan (1997), *Ingeniería financiera*, Mc Graw-Hill, Madrid.

Drucker, Peter (2002), La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas, El Ateneo, Buenos Aires.

Drucker, Peter; Eccles, Robert y Kaplan, Robert (2003), *Cómo medir el rendimiento de la empresa*, Deusto, Bilbao.

Edvinsson, Leif y Malone, Michael (1999), *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles en su empresa*, Gestión 2000, Barcelona.

Epstein, Marc y Birchard, Bill (2001), *La empresa honesta*, Paidós, Barcelona.

Erhard, Ludwig (1993), *Hacia una economía política humanista*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, nº 38, Pamplona.

Erhard, Ludwig (1994), *Economía Social de Mercado. Su valor permanente*, Rialp, Madrid.

Escudero, Gastón (2010), Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman, EUNSA, Navarra.

Fernández Aguado, Javier (2001), *Dirección por Valores*, Documentos Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), serie Organización y Sistemas, nº 13, Madrid.

Fernández Rodríguez, Fernando (1987), "*El Balance Social de la Empresa. Estado de la cuestión*", Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 124, Universidad de Alcalá.

Friedman, Milton (1962), *Capitalismo y libertad*, University of Chicago Press, Chicago.

Friedman, Stewart (2008), *Total leadership*, Harvard Business Press, Boston, M.A.

Galli, Giancarlo (1997), "Sobre la ética y la economía. El Primado de la persona en la moral contemporánea", XVII Simposio Internacional de Teología de la Universidad de Navarra, edición dirigida por Augusto Sarmiento… [et al.], Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, pp. 723-726.

Galpin, Timothy (1998), *La cara humana del cambio. Una guía práctica para el rediseño de las organizaciones*, Díaz de Santos, Madrid.

García Echevarría, Santiago (1970), Planificación y pronóstico en la economía de la empresa, ICE, Madrid.

García Echevarría, Santiago (1973), "*Política financiera de la empresa*", ESIC-Market, junio-septiembre, Madrid.

García Echevarría, Santiago (1980), *Empresa y orden económico*, ESIC, Madrid.

García Echevarría, Santiago (1982), *Responsabilidad social y balance social de la empresa*, Fundación Mapfre, Madrid.

García Echevarría, Santiago (1986), *Balance social de la empresa en España*, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 116, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (1992), *El controlling moderno: base del management. Elemento clave para una nueva cultura corporativa de la empresa española*, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 187, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (1994a), *Introducción a la economía de la empresa*, Díaz de Santos, Madrid.

García Echevarría, Santiago (1994b), *Teoría económica de la empresa*, Díaz de Santos, Madrid.

García Echevarría, Santiago (2002), *El conocimiento, base del desarrollo de la persona y de la empresa*, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 278, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2005a), *La Empresa en un entorno macroeconómico*, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 292, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2005b), *Gobierno corporativo y dirección de la empresa. La nueva orientación de las instituciones*, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 294, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2006a), *Las nuevas dimensiones corporativas y éticas en el directivo*, Documentos a debate del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 1, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2006b), *Responsabilidad Social Corporativa: La responsabilidad social corporativa como orientación del management empresarial*, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 303, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2007a), *¿Dónde se encuentra la persona en nuestro ordenamiento económico-social?*, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 309, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2007b), *Shareholder y Stakeholders: La multidimensionalidad de la empresa*, Documentos a debate del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 11, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2007c), *Bien Común: base del desarrollo de las organizaciones*, Documentos a debate del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 7, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2009a), *La empresa en la sociedad. La dimensión ética de la empresa*, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 323, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2009b), *Epistemología y teoría de las ciencias. Clave de la interdisciplinariedad científica*, Curso de Doctorado Universidad Alcalá, Departamento de Ciencias Empresariales.

García Echevarría, Santiago (2010a), *La productividad de los recursos: una asignatura pendiente*, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 328, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2010b), *Consecuencias de la crisis para un nuevo orden económico*, Conferencia pronunciada el 20 de noviembre en el Seminario organizado por la Fundación Konrad Adenauer y Wirtschaftsjunioren de la Cámara de Comercio Alemana para España, celebrada en Alcalá de Henares.

García Echevarría, Santiago (2010c), *Ética de las empresas*, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 329, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2010d), *Ética y Economía*, Documentos a debate del Instituto de Dirección y Organización de Empresa *(IDOE)*, nº 34, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2010e), *Reto empresarial antes las nuevas exigencias del entorno: la complejidad como realidad*, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 330, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2011a), *Papel del beneficio en el ordenamiento económico-societario. Repercusión en la configuración empresarial*, Presentación realizada el 3 de marzo en la 37 Jornada de Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, "¿Qué significa beneficio?", BBVA, Madrid.

García Echevarría, Santiago (2011b), *Compartir sacrificios y repartir beneficios*, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 340, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2011c), La empresa de hoy: compartir esfuerzos, beneficios y gestión, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 341, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2011d), *Diseño del Orden económico-social en la Encíclica Caritas in Veritate. La respuesta a la crisis económico-social actual*, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 333, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2011e), *Problemas de organización empresarial de los programas de compliance*, Conferencia en la Fundación para la Investigación sobre el Derecho y la Empresa (FIDE), 15 de diciembre, Madrid

García Echevarría, Santiago (2011f), *La competitividad de las empresas como reto personal*, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 336, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2012a), *Problemas de organización empresarial de los programas de compliance*, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 342, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2012b), *Empresa y trabajo: su realidad económica y humana*, Documentos a debate del Instituto de Dirección y Organización de Empresa *(IDOE)*, nº 48, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, Santiago (2012c), *Espíritu empresarial del directivo. Condición para el liderazgo*, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 347, Universidad de Alcalá.

Ghez, Roldan (1981), *Tratado práctico del control presupuestario*, Index, Madrid.

Gómez Fernández, José Manuel (1999), *Recursos humanos. Fundamentos del comportamiento humano en la empresa*, Encuentro, Madrid.

Gómez Pérez, Rafael (1999), *La cultura empresarial. Un enfoque antropológico*, Unión Editorial, Madrid.

Grant, Robert (2006), *Dirección estratégica*, Civitas, Navarra.

Gutenberg, Erich (1961), *Fundamentos de la economía de empresa*, vol. 1, Ateneo, Buenos Aires.

Gutenberg, Erich, (2001a), *Economía de la empresa. Teoría y práctica de la gestión empresarial*, Deusto, Bilbao.

Gutenberg, Erich, (2001b), *La financiación de la empresa*, Díaz de Santos, Madrid.

Hamel, Gary y Prahalad, Coimbatore Krishnarao (1995), *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*, Ariel, Barcelona.

Handy, Charles (1997), *Más allá de la certidumbre. Los cambiantes mundos de las organizaciones*, Apóstrofe, Barcelona.

Hodge, Billy; Anthony, William y Gales, Lawrence (2003), *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*, Pearson, Madrid.

Horvàth & Partners (2007), *Dominar el Cuadro de Mando Integral*, Deusto, Barcelona.

Hummel, Siegfried; Männel, Wolfang y García Echevarría, Santiago (1984), *Política de costes y contabilidad de costes. Sistemas y procedimientos modernos*, vol. 3, ESIC, Madrid.

Hundt, Dieter (2009), *Configurar activamente el cambio*, Documentos a debate del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (*IDOE)*, nº 30, Universidad de Alcalá.

Jensen, Michael (1998), *Foundations of Organizational Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Jensen, Michael (2001), "Corporate budgeting is broken: let's fix it", Harvard Business Review, vol. 79, pp. 94-101.

Jensen, Michael C. y Meckling, William H. (1976), " vol. 3, pp. 305-360.

Kaplan, Robert y Atkinson, Antony (1998), *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall, New Jersey.

Kaplan, Robert y Norton, David (1996), *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert y Norton, David (2000), *Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*, Gestión 2000, Barcelona.

Kaplan, Robert y Norton, David (2001), *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*, Harvard Business School Press, Gestión 2000, Barcelona.

Kaplan, Robert y Norton, David (2004), *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, Harvard Business School Press, Gestión 2000, Barcelona.

Kaplan, Robert y Norton, David (2006), *Alignment. Incrementando los resultados mediante el Alineamiento estratégico en toda la organización*, Harvard Business School Press, Gestión 2000, Barcelona.

Kaplan, Robert y Norton, David (2008), *The Execution Premium*. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, *Harvard* Business School Press, Deusto, Barcelona.

Keitel, Hans-Peter (2009), *Declaración a favor de los valores auténticos*, Documentos a debate del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 29, Universidad de Alcalá.

Köhler, Horst (2007), *El empresario en la sociedad*, Documentos a debate del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 5, Universidad de Alcalá.

Köhler, Horst (2009), "*Discurso del presidente de Alemania en Berlín sobre la crisis financiera y económica*", Documentos a debate del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nn 27 y 28, Universidad de Alcalá.

Kotler, Philip (1992), *Dirección de Márketing: Análisis, planificación, gestión y control*, Prentice Hall, Nueva York.

Kotter, John y Heskett, James (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, Nueva York.

Labrada, Mª Antonia (1998), *Estética*, EUNSA, Pamplona.

Lammert, Norbert (2010), *Comportamiento ético y cálculo económico*, Documentos a debate del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 37, Universidad de Alcalá.

Lattmann, Charles y García Echevarría, Santiago (1992), *Management de los recursos humanos en la empresa. Cómo dirigir hombres en una nueva Cultura Corporativa*, Díaz de Santos, Madrid.

Lauzel, Pierre y Cibert, André (1989), *De los ratios al Cuadro de Mando*, Casanovas, Barcelona.

Lersch, Philipp (1971), *La estructura de la personalidad*, Scientia, Barcelona.

Lev, Baruch (2003), Intangibles: Medición, Gestión e Información, Deusto, Bilbao.

Llano, Alejandro (1988), *La nueva sensibilidad*, Espasa Calpe, Madrid

Llano, Alejandro (2009), *La vida lograda*, Ariel, Barcelona.

Llano, Alejandro (2007), *Cultura y pasión*, Eunsa, Pamplona.

Llano, Carlos (1979), *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México.

Llano, Carlos (1990), *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*, Cuadernos Empresa y Humanismo, nº 9, Instituto Empresa y Humanismo, Pamplona.

Mallo, Carlos y Merlo, José (1996), *Control de gestión y control presupuestario*, Mc Graw-Hill, Madrid.

Marcos de la Fuente, Juan (1983), *El empresario y su función social*, Fundación Cánovas del Castillo, Madrid.

Marr, Rainer y García Echevarría, Santiago (1997), *La Dirección Corporativa de los Recursos Humanos*, Díaz de Santos, Madrid.

Martín Algarra, Manuel (2006), *Teoría de la comunicación: una propuesta*, Tecnos, Madrid.

Martín, Quintín (2003), *Investigación Operativa*, Pearson, Madrid.

Martínez Ochoa, Luis (2002), *Gestión del conocimiento e intangibles: impacto en contabilidad y mercado de capitales*, Eunsa, Pamplona.

Mathieu, Vittorio (1990), *Filosofia del dinero*, Rialp, Madrid.

Max-Neef, Manfred (2005), *Foundations of transdisciplinarity*, Ecological Econonomics, www.sciencedirect.com, Santiago de Chile.

Maxwell, John (2005), *The 360º Leader. Developing Your Influence from Anywhere in the organization*, Nelson Business, Orange, CA.

McGregor, Douglas (1985), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, Boston.

Menger, Carl (1985), *Principios de economía política*, Orbis, Barcelona.

Michelin, François (2009), *Empresa y responsabilidad*, Encuentro, Madrid.

Milla, Artemio (2009), *Creación de valor para el accionista*, Díaz de Santos, Madrid.

Millán-Puelles, Antonio (1974), *Economía y libertad*, Confederación Española de Cajas de Ahorro, Madrid.

Millán-Puelles, Antonio (2002), *Léxico Filosófico*, Rialp, Madrid.

Mirow, Michael (2011), *Retos a la Estrategia Empresarial del Siglo XXI*, Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 337, Universidad de Alcalá.

Mohn, Reinhard (1996), *Al éxito por la cooperación. Un enfoque humano de la estrategia empresarial*, Círculo de Lectores, Barcelona.

Mohn, Reinhard (2005), *La responsabilidad social del empresario*, Círculo de Lectores, Barcelona.

Moisson, Marcel (1969), *Práctica del control presupuestario*, Deusto, Bilbao.

Muñiz, Luis y Monfort, Enric (2005), *Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Barcelona.

Nell-Breuning, Oswald Von (1980), "En las cosas de mi competencia", Revista de Fomento Social, nº 178, Córdoba.

Nelson, Charles (2003), "What's wrong with Executive Compensation", *Harvard Business Review*, enero.

Nieto, Ubaldo (2007), Gestión y control en la nueva economía. Innovación, integración y globalización, Centro de estudios Ramón Areces, Madrid.

Olve, Nils; Roy, Jan y Wetter, Magnus (2000), *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Barcelona.

Palacios, Leopoldo-Eulogio (1978), *La prudencia política*, Gredos, Madrid.

Payeras, Joan y Ronco, Emilio (2001), *El directivo, el cambio, y los equipos de alto rendimiento*, Prentice, Madrid.

Pereira, Fernando; Ballarín Eduard; Rosanas Josep Mª y Vázquez-Dodero, Juan Carlos (1991), *Contabilidad para dirección*, EUNSA, Pamplona.

Platón (2006), *El banquete*, Tecnos, Madrid.

Polo, Leonardo (1987), "Tener y dar". En Fernández, Fernando (coord.), *Estudios sobre la encíclica "Laborem exercen*s", BAC Madrid, pp. 201-230.

Porter, Michael (1982), *Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, CECSA, México.

Pümpin, Cuno y García Echevarría, Santiago (1990), *Dinámica Empresarial*, Díaz de Santos, Madrid.

Pümpin, Cuno, García Echevarría, Santiago (1993), *Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en empresa*, Díaz de Santos, Madrid.

Pümpin, Cuno y García Echevarría, Santiago (1998), *Cultura Empresarial*, Díaz de Santos, Madrid.

Quesada, Sol (2010a), *Re-construcción de la familia mediante arquetipos*, Nuevas Tendencias nº 77, Instituto Empresa y Humanismo, Pamplona, pp. 3-33.

Quesada, Sol (2010b), *Números antropológicos*, Nuevas Tendencias nº 80, Instituto Empresa y Humanismo, Pamplona, pp. 59-66.

Ramos Arévalo, Javier (2010), *¿Qué es el dinero*?, EUNSA, Pamplona.

Rivero Torre, Pedro y otros (1998), *Análisis por ratios de los estados contables financieros*, Civitas, Madrid.

Rodenstock, Randolf (2010), *Empresa familiar: ¿una especie en vía de extinción o un recurso en crecimiento?,* Documentos a debate del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 35, Universidad de Alcalá.

Rodríguez Duplá, Leonardo (1991), *El deber y el valor a la luz del intuicionismo ético*, Colección Tesis Doctorales nº 307/91, Universidad Complutense de Madrid.

Roehl-Anderson, Janice y Bragg, Steven (2002) Manual del controller. Funciones, procedimientos y responsabilidades, Deusto, Bilbao.

Rokeach, Milton (1973), *The Nature of Human Values*, Free Press, Nueva York.

Ross Hernández, José Alberto (2007), *Dios, eternidad y movimiento en Aristóteles*, EUNSA, Pamplona.

Sáez, Ángel; Fernández Fernández, Antonio y Gutierrez Díaz, Gerardo (2004), *Contabilidad de costes y contabilidad de gestión*, vol. II, Mc Graw-Hill, Madrid.

Samuelson, Paul y Nordhaus, William (1986), *Economía*, Mc Graw-Hill, México.

Sánchez, Paloma; López Asunción; Cervantes, Mario y Cañibano, Carolina (2000), El capital humano en la nueva sociedad del conocimiento. Su papel en el Sistema Español de Innovación, Círculo de Empresarios, Madrid.

Santomá, Javier (2000), *Gestión de tesorería*, Gestión 2000, Barcelona.

Sapag, Nassir (2007), *Proyectos de inversión. Formulación y evaluación*, Pearson, Méjico.

Sastre, Francisco (2010), *La contabilidad empresarial*, LID, Madrid.

Schein, Edgar (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Plaza & Janés, Barcelona.

Schnappauf, Werner (2010), *Por qué necesitamos la competencia*, Documentos a debate del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 33, Universidad de Alcalá.

Sellés, Juan Fernando (1996), Hábitos, virtudes, costumbres y manías, revista "Educación y Educadores", 1, Facultad de Filosofía de la Universidad de Navarra, Pamplona.

Sendagorta, Enrique de (2004), *El afecto a la empresa*, EIUNSA, Madrid.

Senge, Peter (1992), *La quinta disciplina*, Granica, Barcelona.

Senge, Peter; Kleiner, Art; Roberts, Charlotte; Ross, Richard; Roth, George y Smith, Bryan (2000), *La danza del cambio. Cómo crear organizaciones abiertas al aprendizaje*, Gestión 2000, Barcelona.

Simmel, Georg, (1976), *Filosofía del dinero*, Instituto de Estudios Políticos", Madrid.

Simons, Robert (1995a), "Control in an Age of Empowerment", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 80-88.

Simons, Robert (1995b), *Levers of Control: How Managers Use Innovative: Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.

Simons, Robert (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. Text and Cases*, Prentice Hall, Nueva Jersey.

Simons, Robert (2006), Las claves de las organizaciones de alto rendimiento, Deusto, Barcelona.

Schmidt, Herbert et alt. (1984), *Paro y empresa*, Revista internacional de economía y empresa, primer trimestre, Madrid.

Soley, Jorge y Rahnema, Ahmad (2004), *Basilea II. Una nueva forma de relación Banca-Empresa*, Mc Graw-Hill, Madrid.

Spaemann, Robert (2000), *Personas. Acerca de la distinción entre algo y alguien*, EUNSA, Pamplona.

Spaemann, Robert (2001), "*La dictadura de los valores*", The World Philosophers, 17 de agosto, www.project-syndicate.org

Spaemann, Robert (2005), "Confianza", Revista Empresa y Humanismo", vol. IX, nº 2, pp. 131-148.

Termes, Rafael (1992), *Antropología del capitalismo. Un debate abierto*, Plaza y Janés, Barcelona.

Thayer, Lee (1975), *Comunicación y sistemas de comunicación*, Península, Barcelona.

Thom, Norbert (2008), "Procesos de innovación en la empresa mediana y pequeña. Cómo realizar un management de innovación con éxito", Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), nº 317, Universidad de Alcalá.

Trigo, Tomás y Moccia, Salvatore (2009), *Trabajar con buen humor. En la empresa y siempre*, EUNSA, Pamplona.

Ulrich, Dave y Brockbank, Wayne (2006), *La Propuesta de Valor de los Recursos Humanos*, Deusto, Barcelona.

Ulrich, Dave y Smallwood, Norm (2008), *Marca de liderazgo*, LID, Madrid.

Urwick, Lyndall y Brecht, Edward (1986), "*La historia del management*", Orbis, Barcelona.

Utz, Arthur (1998), *Ética Económica*, AEDOS, Madrid.

Varios autores (2006), *Nuevas tendencias en control y contabilidad de gestión*, Deusto, Barcelona.

Vázquez-Dodero, Juan Carlos y Weber, Eric (1997), *Evaluación y control de la gestión*, Folio, Barcelona.

Vilallonga, Mariano y Fernández Aguado, Javier (2005), *Progreso directivo y coaching empresarial*, EIUNSA, Madrid.

Voigt, Fritz (1977), El papel de la *cogestión en la Economía Social de Mercado. Posibilidades y límites*, Forum Universidad-Empresa, Fundación Universidad-Empresa, Madrid.

West, Alan (2002), *Estrategia de innovación*, Cotec, Madrid.

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA Nº PÁGINA

1. Evolución de los modelos de gestión empresarial…….....36

2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral…….....60

3. Relaciones causales por perspectiva……..…….....61

4. Sistemas de control……..…66

5. Subsistemas sociales según el orden del tiempo…….…77

6. Sistema de objetivos económico-contable……..…92

7. Cuenta de pérdidas y ganancias de presupuesto…….....110

8. Hoja de cálculo de costes 112

9. Proceso presupuestario …….....123

10. Árbol de agentes……. 147

11. Fines del presupuesto…….....175

12. Espacio ético de la persona. ……187

13. La empresa como sistema de factores……..205

14. Concepto de empresa…….....206

15. Organización: normas y funciones…….…..…...248

16. Organización: división del trabajo y estructura.de valores…….……...249

17. Espacio directo del *compliance*……..……..253

18. Interdisciplinariedad……..…..273

19.Transdisciplinariedad……..……..275

20. Ejes presupuestarios ……..…280

21. Subsistemas sociales según el orden del ser…….....288

22. Relaciones Cultura empresarial-
Presupuesto-*Management*……..…….……..293

23. Actualizaciones del presupuesto……343

24. Realidad y potencialidad…….……...346

25. Objetivos empresariales y criterios de
asignación de recursos…….....349

26. Sistemas de objetivos presupuestarios……350

27. Objetivos compartidos con *stakeholders*…….355

28. Recursos humanos en la empresa……372

29. Planificación de los Recursos Humanos…….373

30. Márgenes de cubrimiento y costes singulares…….377

31. Resultados por márgenes de cubrimiento……378

32. El *controlling* en la empresa……391

33. *Controlling* como función de coordinación de la dimensión
económica…….…..……..……...393

34. *Controller* versus directivo……....394

35. Productividad y orientación a la dirección……...400

36. Enriquecimiento económico-societario del
presupuesto básico……..……..……..440

37. Ampliación de objetivos e indicadores presupuestarios…...442

ANEXOS

En el Anexo 1 se ofrece el detalle de un balance social, en el que se introducen variables no estrictamente cuantitativas.

En los Anexos de 2 y 3, sin pretender exhaustividad, se relacionan una serie de indicadores de utilización frecuente en presupuesto. Aunque se observa una tendencia a la evolución hacia los de tipo cualitativo, en parte por la influencia de los cuadros de mando, es patente el protagonismo de los parámetros de tipo contable y financiero.

Las ratios, expresadas en magnitudes absolutas o relativas, no garantizan situaciones de futuro, ya que se basan en información de balance y éste recoge, por definición, datos del pasado. En este sentido es perjudicial otorgar una importancia máxima a cifras que, extraídas de la contabilidad, no dejan de reflejar hechos pretéritos, en una interpretación limitada y sujeta a valoraciones subjetivas. Además, se trata de magnitudes globales que, en la mayoría de los casos, no son trasladables a situaciones parciales de la empresa. No obstante, todos ellos aportan cierta información, tanto más valiosa cuanto más se encuentra complementada con otros indicadores de tipo cualitativo, comparativo y contextual.

La fuerte huella que estos indicadores han dejado a lo largo de la historia del control de gestión justifica su detalle: en el Anexo 2 se explicitan los básicos de tipo financiero y en el Anexo 3 los relativos a los cuadros de mando integral.

ANEXO 1 BALANCE SOCIAL[746]

A. Origen del valor añadido

1. Volumen de ventas (sin impuesto del valor añadido y sobre ventas)
2. + Elevación o (-) reducción existencias productos terminados y en curso
3. + Otras aportaciones propias activadas
4. + Otros resultados ordinarios
5. + Ingresos por inversiones financieras
6. + Otros intereses y resultados semejantes
7. — Gastos mat. primas, auxiliares, explotación, mercancías adquiridas
8. — Amortizaciones y correcciones de valor e inmovilizados materiales
9. — Otros gastos ordinarios

10. **= Suma parcial**
11. + Resultados extraordinarios
12. — Gastos extraordinarios

13. **= Valor añadido de la actividad**
14. + Resultados de participaciones en otras empresas y actividades
15. + Resultados por participación
16. — Gastos por pérdidas producidas

17. **= Valor añadido de la empresa**

[746] Fuente: García Echevarría, S. (1982).

B. Distribución de la renta empresarial

I. Personal (incluida la dirección de la empresa)

1. Sueldos y salarios

2. + Gastos sociales (Seguridad Social, etc.)

3. + Gastos por pensiones de vejez y apoyos sociales

4. Suma de las aportaciones al trabajo

II. Hacienda Pública

5. + Impuestos de rentas de resultados y patrimonios

6. + Otros impuestos (sin incluir el valor añadido ni sobre ventas)

7. - Subvenciones directas

8. Suma contribución a la comunidad

III. Prestamistas de capital ajeno

9. + Intereses y otros gastos

IV. Propietarios de capital propio (socios)

10. + Pago de dividendos

V. En la empresa queda como remanente

11. + Asignación o reducción de reservas

12. + Transferencias de beneficios anteriores

13. - Pérdidas de balance

14. Suma de la renta que permanece en la empresa

15. Renta total de la coalición empresa = a la renta empresarial

ANEXO 2 INDICADORES FINANCIEROS BÁSICOS

Se trata de una relación que sintetiza las principales ratios convencionales utilizadas tradicionalmente en la dirección financiera, que se ha elaborado a partir de la bibliografía referenciada a lo largo de este estudio.

APALANCAMIENTO	Grado de endeudamiento
ENDEUDAMIENTO	Deuda LP+Arrendamientos/Deuda LP+ Arrendamientos + Capital Propio
COBERTURA DE INTERESES	BAII (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos) + Amortizaciones/ Intereses
VIABILIDAD DE BENEFICIOS	$BAII_{t+1}$- $BAII_{t}$ / $BAII_{medio}$
LIQUIDEZ	Cobertura de la deuda con el activo total
FONDO DE MANIOBRA SOBRE ACTIVOS TOTALES	Fondo de Maniobra[747] / Activo Total
CIRCULANTE	Activos Circulantes / Pasivos Circulantes
PRUEBA ÁCIDA	Activos Circulantes-Existencias/Pasivos Circulantes
TESORERÍA	Tesorería+Activos Circulantes fácilmente realizables/Pasivos Circulantes
COBERTURA GASTOS DE EXPLOTACIÓN (días)	Activos Circulantes - Existencias / Media diaria de gastos operativos

[747] Fondo de Maniobra es la parte del activo circulante financiado con pasivo permanente.

RENTABILIDAD O EFICIENCIA	Utilización de activos
RENTABILIDAD[748]	(Ingresos - Gastos) / Capital Si se multiplica y divide por Ventas se obtienen: Margen y Rotación
MARGEN: RENTABILIDAD DE VENTAS	(I-G) / Ventas
ROTACIÓN	Ventas / Capital
RENTABILIDAD FLUJOS DE CAJA O CASH FLOW	(I-G) + Amortización / Inmovilizado Neto. Variante respecto a Ventas: (I-G) + A / V
VAN [749] : VALOR ACTUAL NETO DE FLUJOS DE CAJA DESCONTADOS	$\mathrm{VAN} = \sum_{t=1}^{n} \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$ V_t : flujos de caja en cada periodo tI_0: valor del desembolso inicial de la inversión; n: número de períodos considerado
TIR[750]: TASA INTERNA DE RETORNO	Tasa de interés con la cual el VAN se hace 0, mínima de aceptación de un proyecto
PAY BACK	Plazo de recuperación del desembolso inicial
EVA: VALOR ECONÓMICO AÑADIDO = Bº ECONÓMICO	Beneficio de Explotación - Impuestos - Coste de capital

[748] Excedente respecto al capital invertido. Mide la recuperación de la inversión. Admite muchas variantes como las siguientes:

- ROI: Rentabilidad del Capital utilizado = Beneficio / Capital utilizado

- ROE: Rentabilidad del Capital propio = Beneficio Después de Impuestos / Capital propio

- ROTC: Rentabilidad de Recursos Permanentes = Beneficio antes Impuestos / Capital total

- ROA: Rentabilidad de Activos = Beneficios / Activos

[749] VAN: Valor actualizado al momento t de los flujos de caja descontados que se generan en el tiempo (a partir de t+1) una vez detraída la inversión inicial en t_0.

[750] TIR: Rentabilidad de un proyecto en la que se iguala la inversión inicial con la recuperación, en un momento t_0

EBITDA: RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN	*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*
GRADO DE AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	Amortización / Inmovilizado
VENTAS SOBRE ACTIVOS TOTALES	Ventas / Activos Totales
VENTAS SOBRE FONDO DE MANIOBRA	Ventas / Fondo de Maniobra
MARGEN DE BENEFICIO NETO	BAII - Impuestos / Ventas
ROTACIÓN DE EXISTENCIAS	Precio productos vendidos / Existencias medias
PERIODO MEDIO DE COBRO	Cuentas a cobrar medias / Ventas diarias medias
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS TOTALES	BAII - (Impuestos + Abonos fiscales por intereses) / Activos totales medios
DISTRIBUCIÓN DEL DIVIDENDO	Dividendo / Beneficio por acción

VALOR DE MERCADO

PRECIO-BENEFICIO	Precio acción / Beneficio por acción
RENTABILIDAD POR DIVIDENDOS	Dividendo por acción / Precio acción
COTIZACIÓN-VALOR CONTABLE	Precio acción / Valor contable acción
q DE TOBIN	Valor mercado de activos / Coste reposición estimado

ANEXO 3 INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL[751]

I. INDICADORES FINANCIEROS

1 ENDEUDAMIENTO

2. LIQUIDEZ

3. RENTABILIDAD

4. VALOR DE MERCADO

II. INDICADORES DE CLIENTES

1. CUOTA DE MERCADO

2. NUEVOS CLIENTES

3. RETENCIÓN DE CLIENTES

4. RENTABILIDAD DEL CLIENTE

5. SATISFACCIÓN DE CLIENTES

6. CUOTA DE CUENTA

III. INDICADORES DE PROCESOS

A. OPERACIONES

1. COSTES

2. CALIDAD

3. TIEMPOS

4. FLEXIBILIDAD

B. GESTIÓN DE CLIENTES

5. SELECCIÓN

6. RETENCIÓN

7. CRECIMIENTO

8. RELACIONES

[751] Resumen a partir de la bibliografía citada de Kaplan, R. y Norton, D.

C. INNOVACIÓN

9. OPORTUNIDADES
10. GESTIÓN CARTERA I+D
11. DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS
12. LANZAMIENTO NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

D. MEDIO AMBIENTE Y COMUNIDAD

12. GESTIÓN AMBIENTAL
13. SEGURIDAD E HIGIENE
14. PRÁCTICAS DE EMPLEO
15. INVERSIONES EN LA COMUNIDAD

IV. INDICADORES APRENDIZAJE/CRECIMIENTO

A. PERSONAS: CAPACIDAD Y COMPETENCIA

1. SATISFACCIÓN
2. PRODUCT IVIDAD
3. FORMACIÓN
4. RETENCIÓN

B. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

5. BASES DE DATOS ESTRATÉGICAS
6. SOFTWARE PROPIO
7. PATENTES

C. PROCEDIMIENTOS: CULTURA / CLIMA / MOTIVACIÓN

8. INICIATIVAS DE PERSONAS Y EQUIPOS
9. TRABAJO EN EQUIPO PARTICULAR
10. ALINEACIÓN CON VISIÓN EMPRESA

ANEXO 4 POSICIONAMIENTO ECONÓMICO-SOCIETARIO DEL PRESUPUESTO[752]

Se relaciona a continuación un listado no exhaustivo de cuestiones que pueden orientar sobre el posicionamiento del presupuesto en cuanto a las diferentes dimensiones que se han ido estableciendo a lo largo de este estudio. Se trata de una especie de *check list* donde, al final, el conjunto de las respuestas dadas por una empresa desvelan la zona del espacio económico-societario en el que está situado el presupuesto. De esta forma, mediante el conocimiento del punto de partida y la explicitación del punto donde define situarse, podrá trazar el camino a seguir hasta conseguirlo. No se trata, pues, solamente de la descripción del punto de llegada sino, también, del *cómo*, para conseguirlo.

Las cuestiones han sido clasificadas por el criterio funcional de presupuesto, en dos grupos: producción e inversión por una parte y financiación y tesorería por otra. No se ha separado el de personal por considerarlo incluido en los anteriores.

Dentro de cada apartado, las cuestiones se ordenan según sus características relevantes.

[752] Elaboración propia.

I PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN E INVERSIÓN

VISIÓN

- ¿Conocen las unidades los factores clave y de riesgo de la empresa en su conjunto?

- ¿Qué canales utiliza la dirección para transmitir el contenido de la estrategia a todas unidades?

- ¿Están explicitadas las vinculaciones entre trabajo individual y contribución al conjunto? ¿Son conocidas por cada empleado?

- ¿Son capaces todos los empleados de explicar la empresa a terceros, en cuanto a misión y estrategia?

VALORES

- Los procedimientos, las prácticas directivas, los sistemas de incentivos ¿guardan relación con los valores de la empresa?

- ¿Se conocen los valores a destacar para promover la innovación?

- ¿Están internalizados de modo individual los valores de la empresa? ¿Existe un plan en la empresa para conseguirlo?

CULTURA EMPRESARIAL

- ¿Existe una cultura empresarial identificable por todos?

STAKEHOLDERS

- ¿Se promueven iniciativas de generación de alianzas y, en general, pactos que respondan a objetivos compartidos con los *stakeholders*?

- ¿Quién piensa y cómo se canalizan las necesidades futuras de los clientes?

- ¿Qué mecanismos existen para reducir los *costes de coordinación*, es decir, los referidos a las relaciones internas en la empresa?

INTANGIBLES

- ¿Se valoran los costes de oportunidad de no acometer nuevos productos, servicios o relaciones con *partners*?

- ¿Tienen margen de maniobra las unidades organizativas para poder tomar decisiones, para contribuir mejor a los objetivos finales, mediante adaptaciones en la combinación de recursos, intensidad o planificación temporal?

- ¿Se promueve la automotivación de todas las personas en su trabajo?

- ¿Se potencia desde el presupuesto el desarrollo de intangibles en cualquier nivel de la empresa, por ejemplo en imagen de marca?

RELACIONES

-¿Se promueve el trabajo en equipo entre las áreas?

- ¿Existe intercambio de conocimiento técnico y de personal entre áreas homogéneas?

- ¿Se proponen desarrollos conjuntos con otros socios o áreas de la empresa?

- ¿Está premiada la obtención de sinergias en procesos próximos tecnológicamente?

- ¿Se incentiva el incremento de relaciones más personalizadas con toda la cadena productiva, ventas e inversiones?

POTENCIAL/ DESARROLLO/ INNOVACIÓN

-¿Conocen los responsables de unidad el potencial de sus empleados? ¿Los aplican a las actividades actuales? ¿Favorecen su desarrollo?

- ¿Se apuesta por la creatividad y se conocen las vías de innovación?

- ¿Qué formación es necesaria para los negocios futuros?

- ¿Cómo se premian los hallazgos, sugerencias, mejoras y, en general, las actitudes creativas?

- ¿Poseen los empleados una carrera profesional relativa al área técnica y de relaciones humanas?

- ¿Existe un plan de desarrollo de potenciales escasos en el área? ¿Se resuelven de modo ágil los problemas de *cuello de botella*?

- ¿Se articula la mejora de procesos y productos desde los puestos de trabajo?

INFORMACIÓN

- ¿Conocen las unidades los objetivos globales y los riesgos de la empresa?

- ¿Conocen las unidades los proyectos en marcha de otras áreas de la empresa?

- ¿Tienen los empleados la información suficiente como para realizar mejoras desde sus áreas?

II PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN Y TESORERÍA

VISIÓN

-¿Se provee a los empleados de una visión de conjunto de las consecuencias de su gestión en plazos, ofertas, facturación, pedidos, etc.?

- ¿Se premian las actuaciones con repercusión directa financiera que favorecen al conjunto de la empresa?

- ¿Quiénes y con qué criterios se establecen los topes de liquidez y riesgo?

- ¿Se conoce y controla la estructura óptima entre capital propio y ajeno?

VALORES

- ¿Qué *valores* se potencian relacionados con la función financiera para el ejercicio presupuestario?

- ¿Se prioriza el pago de nóminas y todo lo que afecte directamente a los empleados como muestra palpable de que la persona es el máximo valor de la empresa?

CULTURA EMPRESARIAL

- ¿Se estudian las fuentes de financiación ajenas con criterios de calidad técnica y atendiendo a la cultura empresarial?

- ¿Existe y se promueve una cultura empresarial de honradez, empezando por las actuaciones de los dirigentes? ¿Se toman medidas ante actuaciones financieras poco ejemplares?

STAKEHOLDERS

-¿Existe una relación institucional con los accionistas y otros *grupos de interés* de largo plazo y beneficiosa para todas las partes y no solo la dominante?

INTANGIBLES

- ¿Se fijan las reservas adecuadas a la cultura empresarial, al sector, a las perspectivas del negocio, con la prudencia y la transparencia debidas?

- ¿Es el presupuesto de tesorería fuente de seguridad, tranquilidad y ayuda al progreso de los proyectos porque está fundamentado en acuerdos conjuntos, en búsqueda del bien común?

RELACIONES

- ¿Existe equilibrio y ayudas entre unidades organizativas, que pueden pasar por coyunturas difíciles, gestionadas con una perspectiva de conjunto y de complementariedad?

- ¿Cómo es la relación con las agencias de *rating*, en el modo de informar sobre la situación actual y futura de la empresa?

- ¿Se optimizan plazos y condiciones con acreedores, deudores y bancos por la visión compartida de objetivos a largo plazo?

- ¿Existe relación con los prestamistas como personas, mediante un el debido intercambio de información y expectativas?

POTENCIAL/ DESARROLLO/ INNOVACIÓN

- ¿Existe la apuesta de la empresa en el futuro? ¿Activa los potenciales de todos sus recursos en esa línea?

- ¿Conocen las personas esa tendencia de desarrollo futuro y se les da oportunidades de desarrollo?

- ¿Está vinculada la formación a productos de futuro de la empresa?

INFORMACIÓN

- ¿Están interconectadas, al máximo nivel de la empresa, las necesidades y capacidades de tesorería de todos los miembros?

ANEXO 5 PROPUESTA DE TERMINOLOGÍA PRESUPUESTARIA

CONTABLE-FINANCIERO	**ECONÓMICO-SOCIETARIO**
Beneficio	... Superávit
Categoría jerárquica	... Responsable
Competir	...Cooperar
Contrato	... Compromiso
Controlar	... Adaptar
Controller	... Co-directivo
Corto plazo	... Largo plazo
Coste total	... Coste unitario
Cuadrar	... Generar escenarios
Cuantitativo	... Cualitativo
Cumplir	... Generar valor
Empleado	... Co-empresario
Estático	...Dinámico
Formación funcional	... Desarrollo integral
Gasto	...Coste
Interés propio	... Bien común
Local	... Global
Objetivo	...Meta
Particular	...Societario
Productividad por ajuste de costes	... Productividad por desarrollo
Puesto de trabajo	... Proceso

CONTABLE-FINANCIERO	**ECONÓMICO-SOCIETARIO**
Recurso humano……..	Persona
Social…….	Societario
Sueldo como coste..……	Sueldo como precio
Utilidad……..	Capacidad
Valorar a precio de mercado…….	Valorar según expectativa