

## ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS CUALITATIVOS DEL PRESUPUESTO QUE GENERAN EFICIENCIA

*Sol Quesada Blasco*  
*Universidad Autónoma de Madrid*

### RESUMEN:

El presupuesto ha sido entendido, de modo preeminente, en su aspecto cuantitativo. El presente estudio analiza dos dimensiones no convencionales, enraizadas en su carácter humano: la informativa-comunicativa y la psicológica. Esta visión ampliada podría revertir en eficiencias por tratarse de inversiones intangibles. Aunque sea constatable, su medición resulta difícil de cuantificación. Se trata de ampliar el enfoque mostrando aspectos complementarios a los cuantitativos tradicionales.

La metodología seguida es: desde la concepción y práctica más extendida del objeto de estudio, el presupuesto, realizar una reflexión filosófica tomándolo como objeto formal y obtener unas conclusiones a modo de consejos prácticos para los directivos y gestores de las empresas.

**PALABRAS CLAVE:** Presupuesto; Cualitativo; Información; Psicología; Eficiencia.

### ABSTRACT

The budget has been understood, in a pre-eminent way, in its quantitative aspect. The present study analyzes two unconventional dimensions, rooted in their human character: informative-communicative and psychological. This expanded vision could turn into efficiencies because these are intangible investments. Although measurable, it is difficult to quantify. The aim is to broaden the approach by showing complementary aspects to traditional quantitative ones.

The methodology followed is: from the most widespread conception and practice of the object of study, it is the budget, to make a philosophical reflection taking it as a formal object and to obtain conclusions as practical advice for the managers and managers of the companies.

**KEY WORDS:** Budget; Qualitative; Information; Psychology; Efficiency.

## 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, y en la actualidad, el presupuesto ha sido considerado en su aspecto eminentemente cualitativo. Y no podría ser de otra forma, aunque debería ser complementado con una perspectiva cualitativa. La razón de fondo del enfoque ampliado que aquí se propone deriva del presupuesto como herramienta técnica cuyo origen, medio y finalidad son humanos. Y lo *humano* siempre es enriquecido con dimensiones no solo cuantitativas sino también cualitativas. El hecho de esquivar éstas puede deberse, en parte, a la imprevisibilidad por el aumento de variables difícilmente medibles que entran en juego.

Se analiza a continuación el presupuesto desde una mayor profundidad y perspectiva, convirtiéndolo en una mejor herramienta de la dirección de la empresa. Debido a que el presupuesto es

utilizado de modo transversal y en todos los niveles verticales de responsabilidad, importa en gran manera que los directivos consideren de un modo más completo las causas y consecuencias de la administración presupuestaria. Una visión restrictiva lleva consigo al menos la infrautilización de esta potente y universal herramienta.

Por tanto, en esta época de crisis y de búsqueda desenfadada de eficiencias internas y externas a la empresa, se propone una comprensión más completa del presupuesto como vía para incrementar la productividad.

Para ello se analizan dos aspectos aplicados al presupuesto, en el entorno de la empresa:

- La dimensión *informativa-comunicativa*: la participación de todos los gestores de recursos al inicio y en las actualizaciones periódicas es clave para la captación no solo de datos sino de voluntades y cercanía al proyecto empresa.
- La dimensión *psicológica*: afrontar de manera positiva o negativa el presupuesto no solo retrasa o adelanta los tiempos sino también los resultados más o menos eficientes. Comprender para rentabilizar e incluso disfrutar del seguimiento presupuestario con actitudes positivas constituyen algunos de los aspectos propuestos.

Al final se proponen algunas conclusiones que pretenden aportar ciertas pautas para la redefinición del presupuesto en cuanto a objetivos, procesos, seguimiento e indicadores, teniendo en cuenta los enfoques facilitados en este estudio.

## **2. 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 interactuar, 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 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<sup>1</sup> 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 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”<sup>2</sup>. 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”<sup>3</sup>. 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.

---

<sup>1</sup> Thayer, L. (1975).

<sup>2</sup> Mohn, R. (2005), p. 93.

<sup>3</sup> Martín Algarra, M. (2006), p. 59.

El mismo autor señala *cinco características* esenciales de la comunicación, en la línea de este estudio: humana, social, referencial, compleja y presente<sup>4</sup>, 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 *social* 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 presupuestario, y año tras año. Mirow<sup>5</sup> 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 co-gestión durante décadas, aunque aquí no podamos extendernos sobre este asunto.

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.

---

<sup>4</sup> Martín Algarra, M. (2006), pp. 59 y ss.

<sup>5</sup> 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”.

### 3. 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 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”<sup>6</sup>.

Algunos han planteado, incluso, la posibilidad de sustituir el presupuesto por el BSC<sup>7</sup>. 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 reduccionismo hace honor a la verdad, éste tampoco, aunque, desafortunadamente, goce de un elevado arraigo en el ámbito empresarial.

---

<sup>6</sup> Olve, N.; Roy J. y Wetter, M. (2000), p. 193.

<sup>7</sup> 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”.

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 infrutilización, 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 incompreensión 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 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. 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.

#### 4. CONCLUSIONES

Se proponen a continuación algunas conclusiones a modo de orientaciones prácticas para los responsables del presupuesto de los dos aspectos analizados.

En relación a la dimensión *informativa-comunicativa*, se realizan las siguientes propuestas:

1. Establecimiento de un sistema de *feedback* permanente interactivo que proporcione la información desde los distintos niveles de responsabilidad.
2. El contenido de la información consistirá, entre otros, en que la dirección:
  - a. *Informa* de los cambios reales explícitos, implícitos, así como de los futuros
  - b. *Explica* los criterios de presupuestación, seguimiento y evaluación
  - c. Genera una cultura empresarial donde *lo común* sea antesala y acoja *lo particular* y propio mediante gestos, mensajes, prioridades, y demás formas actuales de comunicación presencial y virtual.
  - d. *Explicita* los objetivos estratégicos y de largo plazo, vinculados a los objetivos presupuestarios departamentales.
  - e. *Valora* y aplica consecuencias sobre la evolución presupuestaria en los diferentes niveles de responsabilidad.
3. La transmisión del presupuesto ha de llegar a la cabeza y a la *voluntad* de quienes lo tienen que poner en práctica, y eso solo se consigue con una participación activa de todos los afectados desde el inicio del proceso presupuestario.

En relación a la dimensión *psicológica*, se describe 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 propuestas son las siguientes:

1. *Positiva.* El presupuesto es un instrumento que, entendido en toda su amplitud y profundidad, constituye una oportunidad clave para interactuar 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 plantearse 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)<sup>8</sup>.

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<sup>9</sup>.

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 herramienta de la dirección, unifica criterios, aclara metas, define prioridades, solicita esfuerzos, asigna recursos, distribuye tiempos y premia resultados. Obliga, en definitiva, a pensar, a prever, a analizar, a informar. Comunica y relaciona personas. Y requiere, para todo ello, una actitud psicológica positiva y abierta que responda a su verdadera naturaleza humana y social.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alvira, Rafael (2010): “*Figuras del tiempo en la vida humana*”. Lección inaugural del curso académico 2010-11, Pamplona, 10 de septiembre.
- García Echevarría, Santiago (2009): “*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.
- 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.
- Martín Algarra, Manuel (2006): “*Teoría de la comunicación: una propuesta*”. Tecnos, 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 (2005): “*La responsabilidad social del empresario*”. Círculo de Lectores, Barcelona.
- Olve, Nils; Roy, Jan y Wetter, Magnus (2000): “*Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral*”. Gestión 2000, Barcelona.
- Thayer, Lee (1975): “*Comunicación y sistemas de comunicación*”. Península, Barcelona.

---

<sup>8</sup> García Echevarría, S. (2009), figura 12.

<sup>9</sup> Alvira, R. (2010), p. 14: “El instante no puede ser entendido como verdadero presente”.



### **Sol Quesada Blasco**

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid; doctora por la Universidad de Navarra; Máster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones y Programa de Formación de Directivos en el IESE. Experiencia profesional: Responsable de Control de Gestión en diversas empresas y sectores: Tecnatom S.A., Universidad Villanueva, Asociación de Licenciarios McDonald's Sistemas España y Universidad Internacional de la Rioja con las funciones de presupuesto y control presupuestario, información a la dirección, formación económica a directivos. Experiencia docente: presencial y on line en Contabilidad Financiera, Contabilidad de Costes, Control de Gestión y Gestión de Proyectos en UAM, UNIR, EALDE y otros. En Guatemala, curso de doctorado y sesiones con directivos.