



Cómo alcanzar un desempeño superior eliminando los presupuestos tradicionales y enfocándose en la estrategia y la creación de valor



Una entrevista con Niels Pflaeging, BBRT

El desarrollo de procesos presupuestarios es una constante en las empresas colombianas. ¿Cómo modificar la mentalidad de las organizacionales en este sentido y venderles la idea del cambio?

El desarrollo de presupuestos como proceso de gestión es una constante no solamente en las empresas colombianas, sino prácticamente en el mundo entero. Es una práctica que fue desarrollada desde hace 100 años y que fue enseñada por las escuelas de administración por más de 50 años. Pero esta práctica está convirtiéndose cada vez más en un problema para las organizaciones.

El mundo ha cambiado radicalmente en las últimas décadas y, aún así,

continuamos dirigiendo nuestras organizaciones casi de la misma forma como en el comienzo del siglo 20, cuando Henry Ford inventó la producción industrial de gran escala. Fue justamente en aquellos días que nació también la gestión presupuestaria. Hoy, esta práctica sustenta un modelo de gestión que no nos ayuda a sobrevivir en ambientes y mercados altamente dinámicos y competitivos.

La conclusión del Beyond Budgeting Round Table es que necesitamos ir “más allá” del modelo tradicional y taylorista de gestión. Observamos los problemas masivos de la gestión tradicional presupuestaria en las empresas. ¡Aprendemos que el sistema presupuestario no ayuda más a las



The Center For Business Excellence

empresas a actuar y ejecutar, sino que destruye su valor!, y encontramos, por otro lado, empresas de éxito excepcional que viven totalmente sin planificación presupuestaria.

Nuestra conclusión es simple: necesitamos ir más allá del sistema presupuestario. El cambio fuera de las organizaciones ya es un hecho, en todas las industrias y para casi todas las empresas, pues todos enfrentan una gran presión de mercado, ambientes volátiles, clientes cada vez más exigentes y competencia internacional. Lo que falta es atender esta nueva era de negocios, que puede ser llamada de “era de la información” o del conocimiento, con nuevos procesos de gestión, con una toma de decisiones más descentralizada y con estructuras organizacionales más adaptables. Pocas empresas han realizado este cambio interno.

Es interesante ver que hay algunas empresas en el mundo que realizaron este cambio hace algunas décadas. Estas organizaciones (por ejemplo, Svenska Handelsbanken, Toyota, Southwest Airlines, Aldi, Ikea, Ahlsell, Guardian Industries y Dell) fueron capaces de obtener un éxito sorprendente.

Lo que pasa es que estas empresas continúan siendo excepciones en sus prácticas de gestión: la gran mayoría de las organizaciones debería cambiar mucho y lo antes posible, siguiendo el ejemplo de estas compañías líderes, que acabaron con los presupuestos, metas fijas y estructuras centralizadas y burocráticas hace mucho tiempo.

Las metas a largo plazo, propuestas por la idea de la eliminación de las metas presupuestarias, necesitan seguimiento

periódico. ¿Cómo hacerlo si no es con metas a mediano y corto plazo?

Abandonar los presupuestos no significa abandonar las metas. Trabajar sin planos fijos y presupuestos significa utilizar otro tipo de metas y otro contacto de desempeño dentro de las organizaciones. Si vemos lo que hacen empresas como Svenska Handelsbanken, un banco que dejó de practicar cualquier tipo de planificación tradicional y presupuestos en 1972 y hoy es el mayor banco sueco y el más rentable de Europa, entonces observamos que sí hay metas en estas organizaciones.

Pero se trata de metas “relativas”, no de metas fijas. Un ejemplo en Handelsbanken es la principal meta financiera del banco, que es “superar la media del mercado en Retorno sobre Capital”. Es una meta, ¿no? Pero es dinámica, adaptable. Este tipo de metas las encontramos en todas las empresas sin presupuestos. Son metas relativas al mercado, que comparan el desempeño realizado no con planos, pero con referencias externas, entre pares internos o con periodos anteriores y monitoreando tendencias.

Otra alternativa es crear “stretch”, como lo hacen todos los equipos en Toyota y como lo hizo Jack Welch, en su tiempo en General Electric. El seguimiento del desempeño en una organización sin presupuestos se hace, básicamente, con números reales, no a través de planos previamente negociados, desvinculados de la realidad y rápidamente obsoletos.

Este nuevo tipo de gestión es mucho más realista, más orientada para fuera de la organización, más adaptable y emprendedora.



The Center For Business Excellence

Tenemos que reconocer que las metas tradicionales de corto o de largo plazo, casi siempre fijas y con incentivos vinculados a ellas, causan una serie de impactos negativos para las personas y las empresas: desperdician tiempo y atención de los ejecutivos, fuerzan los gerentes a negociar metas activamente y a jugar con los números, incentivan a las áreas a desperdiciar recursos y fuerzan equipos a maximizar sus recompensas, perjudicando sus propias empresas. Es nuestra responsabilidad acabar finalmente con el sistema de mando y control basado en estas prácticas obsoletas.

¿Qué puede decirle a departamentos como mercadeo o ventas, que trabajan abanderados por las metas presupuestarias de las empresas?

Para departamentos como mercadeo y ventas vale lo mismo que en todos los otros departamentos: las personas que actúan en estas áreas quieren hacer un buen trabajo, ser reconocidos y compensados de manera justa. Lo que vemos es que las empresas de hoy en día tienen áreas de ventas gobernadas dentro de otro paradigma. Hay sistemas complicadísimos de cotos, millares de metas fijas, recompensa agresiva y controles burocráticos y rígidos que desestimulan cualquier innovación, flexibilidad y voluntad de emprender. Es decir, los sistemas de gestión de las empresas expresan desconfianza, no confianza en los equipos. Esto es lo que tiene que cambiar primero.

Los ejemplos expuestos por Jeremy Hope y Robin Fraser en el artículo "¿Quién necesita presupuestos?", de Harvard Business Review, son de dos empresas suecas. ¿Qué le hace pensar que el mismo

método se aplicará a las organizaciones colombianas?

Nuestra pesquisa internacional, que empezó en 1998, como una asociación entre empresas que buscaban soluciones para que las organizaciones se liberaran del sistema presupuestario, muestra que hay empresas "Beyond Budgeting" en cada país.

Recientemente, encontramos el caso de una empresa Brasileña, llamada Semco, que trabaja de la misma forma (desde hace 23 años) descrita por mis colegas en su artículo. Es una empresa que ha obtenido éxito impresionante desde entonces. Toyota, por su parte, es japonesa. Aldi, alemán. Southwest Airlines y Guardian Industries, ambas altamente adaptables y sin presupuestos, son estadounidenses.

Estos ejemplos dejan en claro que la gestión "sin presupuestos" funciona en cualquier país y en cualquier cultura. Desde que exista deseo y visión entre los líderes de una organización de cambiar.

¿Qué papel juega el área de gestión humana en la eliminación de los presupuestos tradicionales? ¿cómo puede esta área ayudar a maximizar el foco en la estrategia y la creación de valor?

El área de gestión humana es clave por tres razones.

La primera es evidente: El modelo de gestión "Beyond Budgeting" supone un cambio significativo en términos de procesos de gestión y liderazgo. La gestión presupuestaria es un sistema que funciona por "mando y control", por orden de cima para abajo, y por ejecución de



The Center For Business Excellence

planos. Es muy diferente este estilo de liderazgo del estilo que encontramos en empresas Beyond Budgeting. Ellas descentralizan radicalmente la toma de decisiones para los equipos próximos a los clientes, que a su vez toman decisiones utilizando sistemas abiertos y transparentes de información.

**Entrevista publicada por
gestionhumana.com, en 18 de agosto de
2005**

Para descentralizar decisiones de tal forma, es imprescindible cambiar la manera como avaluamos personas, las recompensamos, definimos el buen desempeño junto con ellas e inclusive como las reclutamos. Este tipo de cambio en los procesos de gestión requiere el apoyo y la iniciativa del área de gestión humana.

Segundo, cuando hablamos del cambio para un modelo de gestión adecuado al siglo 21, nos referimos al proceso de cambio en sí mismo. Un cambio sostenible y profundo necesita de una sustentación que solamente el área de gestión humana puede providenciar.

Tercero, el área de gestión humana necesitar cambiar muchísimo. Hoy en día, normalmente, es un centro de poder donde especialistas gobiernan programas de entrenamiento, ejecutan programas de evaluación de desempeño y administran complicadas reglas de compensación.

En empresas Beyond Budgeting, RRHH y otras áreas como finanzas y tecnología asumen un papel muy diferente: el de prestador de servicios para las áreas de negocios, con responsabilidades claras. El trabajo de liderazgo fue consecuentemente “devuelto” para los gerentes de todos los equipos, Lo que torna estas organizaciones más ágiles, más eficientes y más responsables.