

Las relaciones intangibles **cuantificadas en la contabilidad** **relacional**

SALVADOR GUASCH I FIGUERAS (Universidad Rovira i Virgili,
Presidente del Forum Gestió Integral)

Resumen

Dentro de la dinámica de la Contabilidad Global, que incluye en una unidad interconectada elementos tangibles e intangibles, se propone valorar todas las relaciones internas y externas que sean significativas directa o indirectamente para la creación de valor. Concretando, se propone cuantificar las relaciones en unidades de valor que permitan convertirse en coeficientes que ponderen los resultados financieros. Se propone también, desarrollar el departamento clásico de contabilidad en un departamento de información global a través de matrices de gestión integral. Se definen las relaciones y se concretan, de forma indicativa, las cualidades a valorar. La visión es sistémica en perspectiva de interna globalidad, aportando información imprescindible para la gestión de las relaciones en tanto a los resultados económicos como a los resultados sociológicos de interna y externa cohesión de la empresa.

Palabras clave

Sistémica empresarial; Contabilidad Global; Relaciones intangibles; Unidades de Valor; Coeficientes de ponderación; Matriz de gestión integral.

1. Introducción

En el estudio del capital intelectual se ha propuesto, como uno de los elementos integrantes, el capital relacional entendido como la suma de las relaciones externas de la empresa con sus *stakeholders*. En una visión más sistémica del conjunto empresarial, queremos presentar en este trabajo la importancia de valorar todas las relaciones intangibles, internas y externas de la empresa, lo cual nos ayudará a realizar una gestión relacional más correcta y nos permitirá alcanzar un balance más ponderado al centrarnos en los resultados financieros de la empresa.

2. Información relacional

2.1. La globalización de la contabilidad

La globalización de la contabilidad es un paso más hacia la captación de la realidad empresarial en todas sus dimensiones y direcciones (*full spectrum consciousness*) (Barret, 2001). Es una contabilidad ampliada, una nueva conciencia cuantificada de la realidad que quiere incluir en su seno otros datos relevantes más allá de los financieros y que, al mismo tiempo, quiere velar no sólo por la maximización de los resultados que afectan a los proveedores de capital, sino que también quiere estar responsablemente atenta a la maximización del bienestar de otros proveedores de servicios implicados en el sistema. La contabilidad clásica, al no estar motivada por los resultados globales, presenta y potencia los resultados económicos de la empresa pero, todavía, no tiene en cuenta todas sus interdependencias, implicaciones y relaciones. Como dice Baró (2002), las actuales empresas inscritas en la economía basada en el conocimiento, se diferencian de las empresas de antes en que están más conectadas e interrelacionadas. La integración vertical se sustituye por una red de relaciones con una mayor valoración del capital organizativo y relacional.

2.2. Relaciones empresariales sistemáticas

El marco de referencia para introducir la contabilidad relacional es la globalidad sistémica que tiene en cuenta toda la complejidad de la

empresa y que quiere incluir todas sus relaciones. Durante 10 años, un grupo de científicos sociales estuvieron trabajando en la *Michigan State University* en una serie de experimentos orientados a demostrar empíricamente el importante rol de todo tipo de relaciones en la mejora y resultados de la vida económica de las empresas. Las relaciones siempre suponen cosas relacionadas que pueden ser excelentes por separado pero su relación puede no ser la óptima ni la más adecuada para los resultados que se esperan. De hecho la trama de relaciones es el eje que soporta la evolución y el crecimiento de los individuos y de las empresas.

Queremos concentrarnos en las relaciones por su importancia estratégica y por sus ventajas competitivas. Los directivos más avanzados se percatan, cada vez más, de la fuerza de la interdependencia, del valor de la totalidad, de las relaciones simbióticas, de los *networks* colaboradores. El marketing relacional ha sido una revolución. Como dice Reinares y Ponzoa (2002), se ha producido un cambio desde la sociedad de la información a la sociedad de las relaciones. Coopeer (2002) ha desarrollado la necesidad de interesarse, no sólo en las relaciones con los clientes, sino en todas las relaciones empresariales. Una estrategia global relacional quiere contar con todos los interlocutores como públicos objetivos válidos y significativos. En este sentido, Reinares insiste en la necesidad de cuantificar y valorar la relación existente entre el nivel de relaciones y el nivel óptimo para cada uno de los públicos.

Históricamente interesaban, preferentemente, las relaciones de la empresa con los accionistas, *stockholders*. Ahora se piensa que también hay otras relaciones que conviene tener en cuenta como son las relaciones con los *stakeholders*, que ya desde 1963 se incluyeron en aquel famoso memorando interno de la *Standford Research Institute*. A partir de los principales *stakeholders* podemos ampliar la atención a las relaciones internas o externas con otros interlocutores significativos que, dentro del entramado empresarial, hacen posible la existencia y el éxito de la empresa: relaciones laborales, relaciones humanas, relaciones comerciales, relaciones públicas, relaciones financieras, relaciones bancarias, relaciones sociales, relaciones universitarias, relaciones cibernéticas. Es necesario que todas estas relaciones y otras estén claramente definidas en el inventario de relaciones de la empresa ya que como activos relacionales han de ser una instancia viva de atención estratégica para la mejora de la racionalidad y relacionalidad de la empresa. Ann Svensen (1998) dice que las empresas que establecen y mantienen rela-

ciones de cooperación son las más exitosas y las mayores fuentes de ventajas competitivas.

2.3. Cuantificación de los tangibles

Las personas, las instituciones y las empresas toman conciencia de sus flujos económicos a través de una información codificada y cuantificada en unidades monetarias (u.m.) por medio de las cuales es posible saber cómo van las cosas, tomar decisiones y orientar su futuro. La contabilidad clásica capta la realidad económica, la codifica y cuantificadamente, de forma sintética, la ofrece a los directivos para que sepan dónde están, cuál es la situación de la empresa y cuáles son los resultados. También se puede hacer una valoración económica de los intangibles, Lev (2001).

Nosotros proponemos en algunos casos, concretamente para la contabilidad relacional, la codificación y cuantificación de las relaciones intangibles con unidades de valor (u.v.) como indicadores significativos. Las unidades de valor que se proponen están dentro de una sencilla escala de 1 a 10 con las que, de forma gradual, se puede reflejar el valor entitativo de los intangibles.

2.4. Valoración de las relaciones

Según sea el tipo de relación habrá que valorar, codificar y cuantificar varios rasgos. En una clasificación decimal podrían valorarse las siguientes características:

1. Definición de la propia relación.
2. Confianza engendrada.
3. Ética manifestada.
4. Reciprocidad.
5. Predictibilidad.
6. Rigor y exactitud.
7. Transparencia.
8. Fluidez.
9. Colaboración.
10. Satisfacción.

En forma de sugerencia se aportan conceptos que cada empresa ha de concretar y adaptar a sus necesidades.

2.4.1. Definición

Más allá de la ambigüedad de las relaciones, es conveniente valorar el grado de definición de lo que se espera de una relación determinada. Es algo parecido a un presupuesto conceptual que facilita encarrilar la relación en aquello que se piensa es el mejor camino para alcanzar objetivos.

2.4.2. Confianza

La confianza es una cualidad interpersonal o intergrupala, por lo que una persona o un grupo se fía de otro por su largamente probada honradez y por sus actitudes altamente éticas.

2.4.3. Ética

Lo ético es lo correcto desde cualquier punto de vista. La falta de ética y la manipulación intencionada de los datos y de los hechos son inaceptables. La manipulación de datos ha de considerarse como algo mucho más grave que una equivocación que, en muchos casos, será inevitable.

2.4.4. Reciprocidad

Las relaciones por ejemplo del departamento de contabilidad (DC) con los otros interlocutores han de ser bilaterales, ya sea para recibir información o para devolverla, según sean las necesidades de información manifestadas.

2.4.5. Relaciones predecibles

Las relaciones conviene que sean previsibles con la finalidad de evitar sorpresas que puedan ser contrarias a las intenciones de la propia relación.

2.4.6. Rigor y exactitud

Una cosa importante que ha de pedir y facilitar el DC es la exactitud de los datos y su rigor, entendiéndose que la información transmitida ha de reflejar los hechos reales que se producen en la empresa. La puntualidad y el rigor de la información son de gran importancia. Una contabilidad con datos atrasados pierde la oportunidad del día a día, puede ser que los datos sean buenos pero su atraso disminuye su utilidad.

2.4.7. Transparencia

Las relaciones han de ser transparentes sin esconder nada que importe al otro interlocutor. Lejos de toda corrupción, la transparencia es una forma de valorar la luminosidad de la relación, su claridad y su nitidez.

2.4.8. Fluidez

La fluidez es una de las características de una buena relación que debe completarse con la estabilidad necesaria de cara a la permanencia relacional. Es buena la facilidad de comunicación y la soltura hacia las cosas imprevistas. Debe valorarse la facilidad de movimiento en la circulación de la información.

2.4.9. Colaboración

Capacidad de los interlocutores para trabajar conjuntamente con el fin de mejorar las relaciones entre ellos, siempre que sea necesario para mejorar su calidad y la consecución de sus objetivos.

2.4.10. Satisfacción

La satisfacción es la sensación de haber obtenido aquello que uno busca y desea y está contento con las cosas conseguidas. La insatisfacción es el descontento por la acción emprendida o por las cosas recibidas que no coinciden con nuestros deseos.

2.5. Coeficientes relacionales

La matriz de gestión global es una matriz ponderada multicriterio, en la que aparecen datos monetarios, datos numéricos de valor y coeficientes. Podemos cuantificar el nivel de relación con los trabajadores, con la banca, o con el medio ambiente según unos criterios preestablecidos.

Si por ejemplo, en un caso concreto, puntuamos las relaciones laborales con un 4, las relaciones bancarias con un 6 y las relaciones medioambientales con un 8 y, al mismo tiempo, queremos que codeterminen los resultados económicos, los podemos convertir en coeficientes de la siguiente forma: en el caso de las relaciones laborales, podemos multiplicar 4×2 y dividirlo por 10 y nos dará 0.80 (multiplicar siempre por 2 para poder conseguir coeficientes inferiores o superiores a la unidad). Si los beneficios de la empresa fuesen de 1.000 euros, sabemos que la relación con los trabajadores resta 200 unidades de valor a los beneficios ($1.000 \times 0.80 = 800$) ($1.000 - 800 = 200$ u.v.). Es decir, los beneficios están afectados en visión global por una realidad laboral de bajo nivel.

Si la satisfacción de las relaciones medioambientales es de 8 el coeficiente sería 1.6. Al ser superior a la unidad el producto de 1.6 por 1.000 nos daría una aportación de valor a los resultados económicos ya que 1.000 por 1.6 sería igual a 1.600, lo cual nos indica que la relación con el medio ambiente añade 600 unidades de valor al resultado económico, cosa que nos hace ser optimistas de cara a la valoración y consolidación de las relaciones con el medio ambiente.

2.6. El capital relacional

Formando parte del capital intangible (CI) de la empresa, es la suma algebraica de los aspectos positivos y negativos de todas las relaciones.

Algunos autores dicen que el capital relacional es una de las formas de capital intelectual. Según ellos CI combina los recursos humanos, organizativos y relacionales. En el *Proyecto Meritum* (2002: 3.2.) se dice que se entiende por Capital Relacional el conjunto de recursos ligados a las relaciones externas de la empresa con sus clientes, proveedores de bienes, servicios o capital o con sus socios de I+D. Engloba tanto las relaciones de la empresa con terceros como las percepciones que estos tienen de la misma. Nuestra visión del capital relacional quiere incluir, como ya hemos dicho, todas las relaciones.

Analógicamente incluimos, al nuevo concepto de capital relacional, el contenido del concepto sociológico de «capital social». Contablemente, el Capital Social es el capital aportado por los socios y lo encontramos expresado en la financiación básica del Plan General Contable. Desde el punto de vista sociológico el «capital social» de una empresa hace referencia a la suma en calidad y cantidad de las interacciones sociales; cuanto más capital social, más estabilidad a largo plazo y más fuerza para alcanzar nuestros objetivos. Un buen capital social fomenta la confianza, la estabilidad del personal, la productividad, la innovación, incentiva la formación, la transparencia y erradica las prácticas corruptas. Luigini Bruni (2001), en su libro sobre la cultura económica centrada en la persona, dice que la clave de la economía de comunión consiste en centrarse en las aspiraciones de la persona y buscar el bien común que es el bien de la totalidad. Sus participantes se han de comprometer a la promoción de las relaciones internas y externas de confianza. En este mismo sentido, Benedetto Gui (2001), en el mismo libro, se plantea seriamente el papel de las relaciones interpersonales en una economía al servicio de la persona. El capital social invisible, opera silenciosamente con gran efectividad. Mientras las formas tradicionales de capital cuando se usan se consumen, el capital social cuanto más se usa adecuadamente, más crece. Son interesantes, en este sentido, los estudios pioneros de Robert Putnam (1995) y James Coleman (1998) sobre el capital social. Debra Amidon (2003), experta reconocida en gestión del conocimiento, redes, innovación y cambio organizativo, opina que el futuro crecimiento sostenible de las empresas depende del equilibrio entre los tres capitales básicos: el capital intelectual, el capital social (la relación entre las personas que hemos de entender a la luz del comportamiento humano) y el capital tecnológico. Es preciso un diálogo entre estas diferentes disciplinas con el fin de aumentar nuestra comprensión de aquello que lleva a la innovación y al éxito de la empresa.

Desde nuestro punto de vista asumimos, para cuantificarlo, el contenido sociológico de «capital social» al nuevo concepto de «capital relacional».

2.7. La contabilidad relacional

La contabilidad relacional, orientada a la gestión de las relaciones, valora la calidad de las relaciones intraempresariales e interempresariales y es muy analítica puesto que no se trata tanto de valorar las cosas interrelacionadas sino la textura de su relación y comunicación. Las buenas o malas relaciones, a menudo, suponen actitudes que predeterminan su calidad, por lo que conviene captar y valorar, además de las legítimas actitudes económicas de búsqueda de eficacia y de eficiencia, otras actitudes no económicas pero sí válidas para legitimar la globalidad de la acción: actitudes éticas, solidarias, legales, humanas.

Las «relaciones» valoradas en unidades de valor en diversos momentos, permiten la comparación con ellas mismas o con otras unidades empresariales del grupo o fuera del grupo. En una matriz integral, convertidas las valoraciones relacionales en coeficientes de valor, se puede ver y prever la incidencia que pueden tener en otras magnitudes netamente económicas. No queremos evaluar económicamente el valor de los interlocutores sino la calidad de aquellas relaciones que hacen posible su satisfacción.

La contabilidad relacional comporta un estado de situación, una cuenta de resultados, un presupuesto y una auditoría relacional. Compañías tan diferentes como *Ben and Jerry's*, *IKEA*, *British Telecom*, *KLM Airlines*, *The body Shop* y *VanCity Credit Union*, han sido pioneras en la «contabilidad relacional».

2.8. La gestión de las relaciones

La base de la gestión de las relaciones empresariales es la información que, convertida en conocimiento, está al alcance de los objetivos de la empresa. Del éxito de la *Customer Relationship Management* (CRM), es decir, de la gestión de las relaciones con los clientes, se pasó a la *Enterprise Relationship Management* (ERM), la gestión de las relaciones de la empresa. Nosotros proponemos, a partir de la Contabilidad

Global, la *Global Relationship Management* (GRM) para incluir sistémicamente la gestión de todas las relaciones de la empresa con sus «interlocutores».

ERM *Engine* es un Sistema de Información Web que gestiona las relaciones de una empresa con su equipo de empleados, clientes, distribuidores, proveedores, subcontratistas, socios de un proyecto, teletrabajadores y otros terceros. El principal objetivo es centralizar la gestión de las relaciones empresariales utilizando tecnologías web (intranet, extranet, internet) para generar conocimiento desde cualquier lugar, en cualquier momento y desde cualquier dispositivo. Los profesionales de *Web Studio* se consideran arquitectos del conocimiento. Crean relaciones de valor en un mundo donde la única constante es el cambio y se convierten en una excelente solución para la administración de las relaciones empresariales.

3. El departamento de información relacional

3.1. El departamento de contabilidad (DC)

El Departamento de Contabilidad, con su hábito de captar, codificar y cuantificar el patrimonio y movimientos económicos de la empresa, puede ser el departamento idóneo para informar codificada y cuantificadamente, de los elementos intangibles más significativos y determinantes de la empresa. Con esta perspectiva, el DC como departamento de información, además de su función financiera actual, podría estar también al servicio de la mejora en las relaciones internas y externas de la empresa con sus interlocutores. Es el interlocutor del DC el que utiliza un papel o archivo electrónico creado o modificado por el DC en sí. Los bancos, los accionistas, el Estado, el jefe de taller, el proveedor que cobra un talón y el cliente que recibe una factura, todos son, entre otros, partes de la empresa y consecuentemente interlocutores del DC.

3.2. Información abierta

Dentro de la perspectiva de la Gestión del Conocimiento el DC, como departamento global de información, ha de estar lógica y estratégicamente abierto. Una de las creencias habitualmente asociadas con la

gestión convencional es que todo es secreto y que solamente pueden disponer de información aquellos que la necesitan directamente. En las sociedades anónimas, los balances trimestrales y anuales, raramente son elaborados y explicados pensando en los trabajadores que son la base operativa de la empresa. Una contabilidad abierta, como dice Woods (1996), muestra confianza en la inteligencia y buena voluntad de sus trabajadores, eliminando cualquier tipo de secreto innecesario. Compartir la información es una prueba real de la sinceridad de la dirección respecto a los trabajadores y fomentar una contabilidad selectivamente abierta, es una nota de prudencia y acierto. Cada empresa deberá sacar sus propias conclusiones en relación al tipo de información contable que se debe y se puede suministrar a su personal. Pensemos que, a la gran mayoría de los miembros de la empresa, les gustaría saber directamente alguna cosa de cómo va su departamento o su empresa y de que todos los trabajadores, a todos los niveles, son más inteligentes de lo que habitualmente se piensa. Presentar y explicar la información financiera, en la medida conveniente, transmite la confianza de la dirección al personal. Cualquier otro tipo de datos no transmite este mensaje de confianza que, a la vez, aumenta el espíritu de trabajo en equipo.

4. Relaciones del departamento de contabilidad con otros departamentos

4.1. Relaciones con el departamento de producción

Conseguir información útil y en el momento adecuado, del departamento de producción, es una tarea difícil para muchas empresas. Conviene que la gente de producción se vaya acostumbrando a la informática que les permita trabajar sin dejar las cosas más «pesadas» para luego. Ya sabemos que lo más importante para ellos es producir pero han de tener la formación suficiente para entender la importancia de la disciplina y vertebración administrativa de la empresa. No podemos olvidar que las acciones de recogida de datos que se solicitan al personal de producción han de ser automatizadas al máximo. Una forma de ordenar y de canalizar información de la producción es la sistematización de la recogida de datos a través de la creación de formularios adecuados en papel o en pantalla. La elaboración correcta de los formularios puede facilitar mucho el trabajo, por eso conviene que sean comprensibles y con sim-

plicidad lógica, evitando cualquier atisbo de ambigüedad. El formulario ha de estar evidentemente relacionado con los hechos que registra y ha de ser más sencillo de utilizar que al contrario.

4.2. Relaciones con el departamento de recursos humanos y el departamento de personal

Las relaciones laborales han de ser cuidadas y controladas al máximo, interesándonos por la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores. Debe tenerse en cuenta la igualdad de oportunidades, evitando los agravios comparativos, respetando los derechos humanos vinculados al trabajo y el seguimiento de las recomendaciones internacionales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos o el Convenio de la OIT sobre los derechos humanos fundamentales. Conviene tener en consideración los impactos en los derechos humanos a la hora de tomar decisiones sobre los procedimientos, inversiones o elecciones de proveedores Guía GRI (2002: HR1 y HR2). Además de las tareas de asignación y contratación, el departamento tiene a su cargo las funciones de mantenimiento del personal, las prestaciones extrasalariales, el asesoramiento y la formación. Es importante el tema de las prestaciones extrasalariales puesto que inciden en el cálculo de las nóminas. Informar debidamente sobre estos extremos es una fuente de satisfacción. El Departamento de Personal deberá enviar al DC la valoración intangible de la satisfacción de su relación con la empresa y la predisposición de los trabajadores hacia la misma, con la finalidad de que el departamento pueda hacer la síntesis con otros indicadores para poder determinar su incidencia en los resultados económicos de la empresa a través de coeficientes de valor.

5. Las personas como interlocutores del departamento de contabilidad

5.1. Relaciones con la alta dirección

Aunque el interlocutor más importante y decisivo del DC es el director gerente de la empresa, la realidad es que de hecho muestra poco interés por los informes contables. Es verdad que, a menudo, la infor-

mación la reciben demasiado tarde y es poco clara y de que en el fondo no están demasiado convencidos de que los informes contables puedan contribuir de una manera sustancial al éxito de su dirección y gestión. Satisfacer a los clientes de la alta dirección de la empresa supone producir estudios y análisis específicos que sean oportunos, claros y pertinentes. Esto significa que la información, además de ser global e incluir los elementos intangibles, ha de ser puntual, concisa y legible.

La alta dirección, al considerar la empresa en su totalidad, en principio no está muy interesada en los detalles de la contabilidad pero sí que pueden estar interesados en recibir una información mejor y fiable y que, al mismo tiempo, estén preparados para entenderla. Si los directivos saben lo que necesitan y quieren, el DC estará más orientado sobre el tipo de información que ha de preparar. Conviene constatar periódicamente, de forma cualitativa y cuantitativa, el grado de satisfacción de las relaciones bilaterales del DC con la plataforma de alta dirección.

5.2. Relaciones con los directivos

La formación contable básica ha de ser incluida en la capacitación laboral que ha de darse a cada miembro de la empresa antes de que la necesite pero, más especialmente, a los directivos que han de tomar decisiones basadas en la información del DC. Con el fin de que los directivos puedan dialogar y comunicarse bien con los contables y con sus asesores, lo más urgente es que entiendan la contabilidad financiera. Los directivos de explotación han de tener ciertos conocimientos en torno a los efectos económicos de sus acciones. Educar a los directivos no financieros en cuestiones financieras básicas aumenta su capacidad de diálogo y la satisfacción de que entienden aquello que afecta directamente a su puesto de trabajo, lo cual ayuda a que sepan valorar los servicios financieros y contables como elementos indispensables para la mejora de sus propios productos y procesos.

5.3. Relaciones con los directores del departamento

Los directores de departamento, habitualmente, se sitúan en los organigramas justamente por debajo del equipo de alta dirección. La preocupación básica de estos directivos medios es la de saber los resultados

de su departamento en relación al presupuesto, a las normas recibidas y su relación numérica con los periodos anteriores. Los directores de departamento son, posiblemente, los clientes más importantes de la contabilidad de costes. La rapidez y la precisión de la información son factores clave. Trabajar juntos para mejorar los procesos y productos de la empresa, permitirá al personal de los departamentos y a los contables, desarrollar relaciones de cooperación y mutua comprensión. Los directores del departamento están en una posición clave para facilitar esta cooperación y entendimiento. También tendremos que valorar la calidad de las relaciones de los jefes de departamento con el DC.

5.4. Relaciones con los jefes de sección

Los jefes de sección son los gestores del trabajo cotidiano a nivel sectorial. Han de entender y aplicar también la información contable, en su gestión cotidiana, con la frecuencia que sea necesaria. Muchos jefes de sección ya disfrutan de terminales informáticas en cada sección y taller. El terminal puede utilizarse para operaciones de control de producción y de información de costes a medida que el trabajo avanza. Se pueden hacer actualizaciones diarias de operaciones del día anterior o para obtener información inmediata en tiempo real si el programa admite actualización continua a medida que los datos son introducidos. Conviene que el jefe de sección esté informado de sus propios datos y, por otro lado, entienda la complejidad de la contabilidad de costes.

El jefe ha de aprender a cuidar la calidad, la ética y la exactitud de los datos que proceden de los talleres y también ha de saber valorar la utilidad de la información contable como base para aprender a tomar decisiones. Los jefes de sección son receptores y proveedores de información, por esta razón su participación activa e inteligente es básica para la mejora de las relaciones y de los procesos administrativos de producción. Los datos que se originan en los talleres pueden estar llenos de errores, que de nada servirían en la correcta gestión.

5.5. Relaciones con los jefes de línea

También los directivos de línea, a menudo, se quejan de que los informes contables son difíciles de leer y de entender, lo cual dificulta la

relación. El DC, por otro lado, se queja de que los datos de la base no son ni claros, ni entendibles, ni fiables. En realidad la información que necesitan se les presenta, a menudo, de forma confusa y poco identificada. Aunque los responsables de línea conocen las relaciones que existen entre sus acciones y las asignaciones de costes que ven en los informes contables sobre su departamento o área, pueden pensar que el reparto de costes fijos es arbitrario y que no está relacionado con sus decisiones y actuaciones. Todo esto baja el nivel de las relaciones e incrementa las barreras que impiden la cooperación entre los departamentos de línea y los departamentos de información contable.

5.6. Relaciones con los administrativos

Es preferible que los administrativos contables, laborales y comerciales tengan una formación básica contable en la proporción que sea conveniente, con unos conocimientos mínimos que permitan un diálogo inteligente entre ellos y entre ellos y los directivos. Conviene que entiendan los procesos y circuitos administrativos y la necesidad de mejora continua de sus relaciones con los interlocutores. Es bueno que se formen para ayudar al personal de otros departamentos en la utilización de la información. Es labor de los jefes suministrar los instrumentos y las oportunidades para que cada empleado cumpla con sus responsabilidades relacionales.

Todos los administrativos deberían saber y entender las técnicas de captación, codificación y valoración de los elementos intangibles, aunque no todos con la misma intensidad. Una vez han captado el punto de vista de la globalidad y la necesidad de informarse que tienen todas las partes implicadas y de los lógicos interlocutores, el personal escogido tendrá que llevar a la práctica las nuevas técnicas para codificar y cuantificar los valores intangibles y entender su implicación y relevancia en los resultados económicos de la empresa.

5.7. Relaciones con los trabajadores de producción

Los trabajadores también son clientes internos del DC puesto que están interesados en la confección correcta de sus nóminas y de los cálculos de sus prestaciones extrasalariales. Ha de prepararse a los trabaja-

dores para entender sus nóminas y los cálculos extrasalariales y esto para propia satisfacción, para comprobación y para evitar el sentimiento de que son engañados. A menudo, el personal de producción no es capaz de interpretar adecuadamente la información contable cuantificada que se les envía y por ello se quejan, por vicio, de los informes contables diciendo que no reflejan con exactitud las actividades de sus departamentos o talleres.

Los trabajadores también deberían saber leer básica y mínimamente la información contable cuando la empresa opta por la contabilidad abierta. Los trabajadores de producción deberían saber leer e interpretar los informes de rendimiento que les sean entregados para que puedan ver cómo funciona su sección y cuáles son los resultados.

Los trabajadores de producción, en todo momento, han de ser atendidos de la mejor forma posible y sentirse bien tratados por el personal del DC. Se pueden dar situaciones y consultas relacionadas con las vacaciones, los permisos y los finiquitos. En las consultas y visitas, el DC, ha de mostrar paciencia y comprensión dando las explicaciones pertinentes que permitan al trabajador sentirse bien y que, como persona, colaborador y cliente interno, merece todo el respeto y atención. Conseguir que el trato recibido por los trabajadores sea lo más agradable posible, facilita positivamente el espíritu de equipo de toda la empresa, incrementa la lealtad del personal y, consecuentemente, el capital relacional.

6. Relaciones externas con otros interlocutores en la empresa

6.1. Relaciones comerciales

6.1.1. Relaciones con los consumidores

Los consumidores también han de estar informados de las características de los productos adquiridos y el DC ha de tener conciencia de los atributos de los artículos vendidos con mayor valor, con el fin de determinar el reparto de costes y conseguir ganar a la competencia mejorando lo que ya es mejor. Por otro lado, la empresa ha de tener información de las relaciones de satisfacción de los consumidores en cuanto al producto, al precio, a las prestaciones y al trato que reciben los vende-

dores. No hay que olvidar las relaciones con los consumidores potenciales. Detectarlos, determinar sus necesidades, informarles y captarlos en diferentes campañas de promoción.

6.1.2. Relaciones con los clientes

Si los consumidores pueden contribuir a enriquecer la información relacional, cuando los clientes son empresas, las oportunidades son más directas. Si las empresas clientes son grandes compradoras, lo más normal es que se establezcan relaciones duraderas ya que los clientes están muy dispuestos a colaborar y a participar en la mejora de las actividades de sus proveedores. Su colaboración nos puede hacer mejorar el producto, su precio, su imagen y, en consecuencia, nuestras relaciones con ellos. El DC se relaciona con los clientes también, a través de la facturación y de otra documentación complementaria. Es importante conocer las reclamaciones de los clientes en razón de cantidad o calidad. Dialogar con ellos para mejorar continuamente, puede propiciar el desarrollo de sistemas en los que la integración de los clientes con la empresa sea un objetivo y su resultado. Una clara mejora de nuestras relaciones de cooperación, en el campo administrativo, posibilita algunas mejoras en la entrega, la facturación y el cobro.

6.1.3. Relaciones con el canal de distribución

Si las relaciones son buenas, la empresa tendrá más acceso a la información del mercado, mayor asistencia en el lanzamiento de nuevos productos, menor interés del distribuidor en promocionar otras marcas, mayor disposición de los intermediarios para responder a contingencias imprevistas con flexibilidad y buena fe.

6.1.4. Relaciones con los proveedores

Es conveniente tener mucha imaginación, recursos y visión a largo plazo para desarrollar, con nuestros proveedores, propuestas conjuntas de beneficio mutuo que vayan más allá del regateo habitual. Como dice Reinares, una relación basada en aspectos puramente económicos no es

el clima más propicio para hacer crecer la consolidación de las buenas relaciones que interesa tener con los proveedores. Ha de interesarnos el formar al personal para el intercambio electrónico de datos en lugar del papel o de los sistemas informatizados como sustitutos de la tramitación manual. La inclusión de los aspectos administrativos y contables en la mejora de las relaciones con los proveedores desde el principio y como parte integral de los procesos de mejora de la calidad, constituye una decisión que beneficia tanto a las empresas como a sus proveedores. Unas relaciones estables y satisfactorias con ellos serán importantísimas para la buena marcha de las empresas de provisión.

6.2. Otras relaciones importantes

6.2.1. Familia propietaria de la empresa

La calidad de las relaciones de la empresa con la familia propietaria de la misma, puede ser una fuente de oportunidades o aciertos, pero también puede ser una fuente de agravios comparativos en sueldos, interferencias, personal de la familia no cualificado profesionalmente, transferencia de preocupaciones familiares a la empresa o viceversa. Cuidar, valorar y controlar la calidad de esta relación directamente con la familia o con la *family office* puede ser un elemento clave para la sostenibilidad de la propia empresa.

6.2.2. Capitalistas

Interesa informar adecuadamente a los capitalistas de la situación y de los resultados de la empresa ya que ellos son una de las partes más interesadas en la marcha de la empresa y en la rentabilidad de su capital aportado. Las relaciones han de ser transparentes, verídicas y hay que inspirar la suficiente confianza para que continúen invirtiendo en la empresa. Conviene que los proveedores de capital sepan valorar la importancia de los proveedores de trabajo y que, en las Juntas Generales de Accionistas, los capitalistas entiendan las cuestiones propuestas y voten con sentido de responsabilidad financiera y social.

6.2.3. Empresas del grupo

Las relaciones con las empresas del grupo han de ser muy nítidas, definidas y pactadas. Debe utilizarse suficientemente la información y las buenas relaciones que han de incrementar las oportunidades, disminuir costes, asegurar ventas y la ayuda mutua en procesos complementarios. La confianza, interacción, fluidez, transparencia y mutualidad han de ser emblema de todo *partnership*.

6.2.4. Empresas colaboradoras

Hemos de tratar las relaciones establecidas con empresas o entidades colaboradoras con una «política flexible e imaginativa» fomentando los acuerdos de colaboración. Estas relaciones de *partnership* se originan a partir de un objetivo común externo a ambas empresas. Es necesario establecer, fomentar y controlar las sinergias positivas que proporcionan valor a los consumidores de las empresas relacionadas. Los acuerdos pueden ser tanto entre empresas directamente competidoras como entre empresas que no lo sean.

6.2.5. Sindicatos

Las relaciones sindicales externas se inician con las relaciones laborales y los comités de empresa. Actitudes de legalidad, justicia, transparencia, consideración, son altamente importantes en las relaciones socio-sindicales, no únicamente en los momentos de conflicto sino en todo momento. Dialogar sobre los legítimos derechos y aspiraciones de los trabajadores aumenta la confianza y confirma la responsabilidad social de la empresa.

6.2.6. Hacienda Pública

Dentro de la opción por la legalidad y la recta fiscalidad, la empresa ha de cumplir estrictamente con sus obligaciones tributarias, lo cual es una forma indirecta de responsabilizarse de su entorno social y político. Unas relaciones transparentemente éticas con Hacienda son el resultado

de una exigencia, muestran la salud de la empresa, estimulan la confianza y la admiración y evitan sorpresas desagradables.

6.2.7. Entidades financieras

Las relaciones financieras son inevitables con la banca con la que la empresa opera día a día y con la que trabaja en las grandes operaciones crediticias. Controlar y tener conciencia de la calidad, eficiencia, oportunidad, buenas relaciones, transparencia, confianza y amistad, es importante y necesariamente cuantificable.

6.2.8. Instituciones locales

Una buena estructura de relaciones institucionales llenas de interés, respeto y deseo para fomentar la colaboración cuando sea posible y necesaria, es importante para la credibilidad y la aceptación social y puede ser un fuerte motor de desarrollo de oportunidades y proyectos comunes. Ayuntamiento, Cámara de Comercio, Gremios, Asociaciones de Empresarios, Consejos Comarcales son algunos ejemplos.

6.2.9. Entorno físico, social y cultural

Aquí entra un nuevo y extenso capítulo de las relaciones de la empresa con su medio, debiendo ponderar las aportaciones que hace, o puede hacer, a su entorno natural para aumentar el capital natural y evitar el agotamiento insostenible e irresponsable de la propia naturaleza y del medio ambiente.

Hay que ponderar también las aportaciones que el medio social y la sociedad en sí efectúan a la empresa y las aportaciones que la empresa hace libremente para facilitar la vida social, para cubrir faltas ya sea con el ofrecimiento de sus mismos servicios o productos, o para promover actividades a través de aportaciones monetarias. Es interesante valorar cualitativa y cuantitativamente las acciones sociales de la empresa, tales como la dedicación de recursos empresariales a proyectos de desarrollo socioeconómico que ayuden a personas desfavorecidas, en las áreas de asistencia social, salud, educación y formación profesio-

nal. Relaciones con el tercer mundo. Debemos pensar en la *corporate reputation*.

Existen empresas, fundaciones, las cajas de ahorros, que prestan una especial atención para relacionarse con el medio cultural a través de importantes aportaciones económicas que hacen posible la recuperación y creación del patrimonio cultural de una región o de un país.

6.2.10. Relaciones cibernéticas

Hay que pensar en las redes cibernéticas que comunican a la empresa con el ciberespacio. Las buenas relaciones de la empresa con el mundo de la circulación de información de interés para la misma, permitirán unir lo propio con lo global externo y encontrar nuevas formas de cooperación y relacionalidad. Una web bien construida, alimentada y conectada, junto con un espíritu de captación de la realidad que nos afecta, servirá para revitalizar, reforzar y ensanchar las redes que ya tiene la empresa, basadas solamente en las personas. El ciberespacio sitúa personas en torno a valores y códigos empresariales a los que podemos acceder, si sabemos hacerlo, instantáneamente. Cuanto más cuidadas, intensas y constantes sean nuestras interconexiones en redes telemáticas, más alto será el valor de nuestro capital relacional.

6.2.11. Relaciones internacionales

Las relaciones internacionales nos abren a la globalización de nuestra empresa en el mundo de los negocios. Mostrar interés y dedicación a las relaciones externas hace aumentar la confianza y el deseo de intercambio. Ha de valorarse el esfuerzo que puede hacer la empresa en la formación lingüística del personal o en la utilización de traductores y diccionarios para facilitar y hacer de nuestras relaciones una fuente de comunicación y de calidad.

7. Conclusiones

A partir del concepto clásico de capital relacional se ha aplicado, por analogía, el concepto de relación a todas las relaciones internas y

externas de la empresa. No se ha intentado valorarlas económicamente con unidades monetarias sino entitativamente con unidades de valor. Esta valoración entitativa de las relaciones ha permitido obtener unos coeficientes que permiten modificar virtualmente, en una visión ponderada de la empresa, sus resultados económicos.

Bibliografía

- AMIDON, D.M. (2003) «*The Innovation SuperHighway: Harnessing Intellectual Capital for Sustainable Collaborative Advantage*». Butterworth Heinemann – Elsevier See, Waltham, Massachusetts EE.UU.
- BARÓ, E. (2002) «*Los recursos intangibles en la empresa: los nuevos fundamentos de la ventaja competitiva*». BCF Consultors.
- BRUNI, L. (2001) «*Economía de Comunion. Por una cultura económica centrada e la persona*». Colección Prisma, Madrid.
- COHEN, D. (2001) «*In Good Company: How social capital makes organisations work*». Harvard Business School Press.
- COLEMAN, J. (1988) «Social Capital in the creation of human capital». *American Journal of Sociology*, 94.
- COOPER, K. (1992) «*The Relational Enterprise*». AMACOM.
- CORNELLÁ, A. (2002) «*Hacia la empresa en red*». Gestión 2000.
- DAWSON, R. (2000) «*Developing Knowledge-Based Relationships*». Butterworth Heinemann. Boston.
- GABBAY, S. (1999) «*Social Capital of Organisations*». Kluwer Academic Publishers.
- GUASCH, S. (1998) «Els actius intangibles en el tercer mil·leni». *Revista de Qualitat*. N. 31.
- GUASCH, S. (2002) «*Més enllà del resultat financer*». Dossier Economic Emprèn. N. 25.
- LESSER, E. (2000) «*Knowledge and Social Capital*». Butterworth Heinemann. Boston.
- LEENDERS, R. (ed.) (1999) «*Corporate Social Capital and Liability*».
- LEV, B. (2001) «*Intangibles. Management, Measurement and Reporting*». Brookings Institution Press.
- LIN, N. (2001) «*Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*». Cambridge University Press. Cambridge.
- MOLINA, J.L.; MARSAL SERRA, M. (2002) «*La gestión del conocimiento en las organizaciones*». Libros en Red.

- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. (1998) «Social capital, intellectual capital and the organizational advantage». *Academy of Management Review*. Vol. 23 (2) abril, pp. 242.
- PREISS, K.; GOLDMAN, S.; NAGEL, R. (1996) «Cooperate to compete. Building Agile Business Relationships». Van Nostrand Reinhold.
- PROYECTO MERITUM (2002) «Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles». Fundación Airtel Móvil.
- PUTNAM, R. (1995) «Bowling Alone: American's Declining Social Capital». *Journal of Democracy* 6 (65-78).
- REINARES, P.J.; PONZOA, J.M. (2002) «Marketing relacional». Prentice Hall.
- REQUENA SANTOS, F. (1991) «Redes sociales y mercado de trabajo. Elementos para una teoría del capital relacional». Col. Monografías. N.º 19. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas & Siglo XXI.
- SEELY, J.; DUGUID, P. (2000) «The Social Life of Information». Harvard Business School Press.
- SVENDSEN, A. (1998) «The Stakeholder Strategy». Barrett-Koehler.
- WOODS, M.D. (1996) «Contabilidad de Calidad Total». Ediciones Deusto, Bilbao.
- YANKLOVICH, D. (2001) «The Magic of dialogue: Transforming conflict into cooperation». Touchstone Books.



Asociación Catalana de Contabilidad y Direcció

Edif. Colegio de Economistas de Cataluña
Pl. Gal·la Placidia 32, 4ª planta – 08006 Barcelona
Tel.934 161 604 extensió 2019
info@accid.org – wwwaccid.org