

Les relacions intangibles quantificades en la comptabilitat relacional

SALVADOR GUASCH I FIGUERAS

Economista, professor de Comptabilitat Global de la Universitat Rovira i Virgili. President del Fòrum Gestió Integral. Membre de la Junta Directiva d'ACCID

Resum

Dintre de la dinàmica de la comptabilitat global que inclou en una unitat interconnectada elements tangibles i intangibles, es proposa valorar totes les relacions internes i externes que siguin significatives directament o indirecta per a la creació de valor. Es proposa quantificar les relacions en unitats de valor que permetin convertir-se en coeficients que ponderin els resultats financers. Es proposa desenvolupar el departament clàssic de comptabilitat en departament d'informació global mitjançant matrius de gestió integral. Es defineixen les relacions i es concreten, de forma indicativa, les qualitats a valorar. La visió és sistèmica en perspectiva d'interna globalitat aportant informació imprescindible per a la gestió de les relacions tant pel que fa als resultats econòmics com als resultats sociològics de cohesió interna i externa de l'empresa.

Paraules clau

Sistèmica Empresarial; Comptabilitat Global; Relacions Intangibles; Unitats de Valor; Coeficients de Ponderació; Matriu de Gestió Integral.

1. Introducció

En l'estudi del capital intel·lectual s'ha proposat, com un dels elements integrants, el capital relacional entès com la suma de les relacions externes de l'empresa amb els seus *stakeholders*. En una visió més sistèmica del conjunt empresarial volem presentar en aquest treball la importància de valorar totes les relacions intangibles, internes i externes de l'empresa, la qual cosa ens ajudarà a fer una gestió relacional més correcta i ens permetrà aconseguir un balanç més ponderat tot centrant-nos en els resultats financers de l'empresa.

2. Informació relacional

2.1. La globalització de la comptabilitat

La globalització de la comptabilitat és un pas més cap a la captació de la realitat empresarial en totes les seves dimensions i direccions (full *spectrum consciousness*) (Barret, 2001). És una comptabilitat ampliada, una nova consciència quantificada de la realitat que vol incloure en el seu si altres dades rellevants més enllà de les financeres i que alhora vol vetllar no solament per la maximització dels resultats que afecten els proveïdors de capital, sinó que també vol estar responsablement atenta a la maximització de satisfaccions d'altres proveïdors de serveis implicats en el sistema. La comptabilitat clàssica, en no estar motivada pels resultats globals, presenta i potencia els resultats econòmics de l'empresa però encara no té en compte totes les seves interdependències, implicacions i relacions. Com diu Baró (2002) les actuals empreses inscrites en l'economia basada en el coneixement es diferencien de les empreses d'abans en el fet que estan més connectades i interrelacionades. La integració vertical es veu substituïda per una xarxa de relacions amb una major valoració del capital organitzatiu i relacional.

2.2. Relacions empresarials sistemàtiques

El marc de referència per introduir la comptabilitat relacional és la globalitat sistèmica que té en compte tota la complexitat de l'empresa i que vol incloure totes les seves relacions. Durant 10 anys un grup de

científics socials van estar treballant a la *Michigan State University* en una sèrie d'experiments orientats a demostrar empíricament l'important rol de tot tipus de relacions en la millora i resultats de la vida econòmica de les empreses. Les relacions sempre suposen coses relacionades que poden ser separadament excel·lents, però la seva relació pot no ser l'òptima ni la més adequada per als resultats que s'esperen. De fet la trama de relacions és l'eix que suporta l'evolució i el creixement dels individus i de les empreses.

Ens volem concentrar en les relacions per la seva importància estratègica i pels seus avantatges competitiu. Els directius més avançats cada cop més s'adonen de la força de la interdependència, del valor de la totalitat, de les relacions simbiòtiques, dels *networks* col·laboratius. El màrqueting relacional ha estat una revolució. Com diu Reinares i Ponzoa (2002) s'ha donat un canvi des de la societat de la informació a la societat de les relacions. Coopeer (2002) ha desenvolupat la necessitat d'interessar-se no solament en les relacions amb els clients sinó en totes les relacions empresarials. Una estratègia global relacional vol tenir en compte a tots els interlocutors com a públics objectius vàlids i significatius. En aquest sentit Reinares insisteix en la necessitat de quantificar i valorar la relació existent entre el nivell actual de relacions i el nivell òptim per a cada un dels públics.

Històricament interessaven preferentment les relacions de l'empresa amb els accionistes «*stockholders*». Ara es considera que també hi ha altres relacions que convé tenir en compte, com les relacions amb els «*stakeholders*», que ja des de 1963 es van incloure en aquell famós memoràndum intern de la *Stanford Research Institute*. A partir dels principals *stakeholders* podem ampliar l'atenció a les relacions internes o externes amb altres interlocutors significatius que en l'entramat empresarial fan possible l'existència i l'èxit de l'empresa: relacions laborals, relacions humanes, relacions comercials, relacions públiques, relacions financeres, relacions bancàries, relacions socials, relacions universitàries, relacions cibernètiques. Cal que totes aquestes relacions i d'altres estiguin clarament definides en l'inventari de relacions de l'empresa, ja que com a actius relacionals han de ser una instància viva d'atenció estratègica per a la millora de la racionalitat i relacionalitat de l'empresa. *Ann Svensen* (1998) diu que les empreses que estableixen i mantenen relacions de cooperació són les més exitoses i font d'avantatges competitiu.

2.3. Quantificació dels intangibles

Les persones, les institucions, les empreses prenen consciència dels seus fluxos econòmics mitjançant una informació codificada i quantificada en unitats monetàries (u.m.) amb les quals poden adonar-se de com van les coses, prendre decisions i orientar el seu futur. La comptabilitat clàssica capta la realitat econòmica, la codifica i quantificadament, en forma sintètica, l'ofereix als directius perquè sàpiguen on són, quina és la situació de l'empresa i quins en són els resultats. També es pot fer una valoració econòmica dels intangibles Lev (2001).

Nosaltres proposem en alguns casos, en concret per a la comptabilitat relacional, la codificació i quantificació de les relacions intangibles amb unitats de valor (u.v.) com a indicadors significatius. Les unitats de valor que es proposen estan dintre d'una senzilla escala d'1 a 10 amb la qual de forma gradual es pot reflectir el valor entitatiu dels intangibles.

2.4. Valoració de les relacions

Segons el tipus de relació caldrà valorar, codificar i quantificar diversos trets. En una classificació decimal es podrien tenir en compte les següents característiques:

1. Definició de la pròpia relació.
2. Confiança engendrada.
3. Ètica manifestada.
4. Reciprocitat.
5. Predictibilitat.
6. Rigor i exactitud.
7. Transparència.
8. Fluïdesa.
9. Col·laboració.
10. Satisfacció.

En forma de suggeriment s'aporten conceptes que cada empresa ha de concretar i adaptar a les seves necessitats.

2.4.1. Definició

Més enllà de l'ambigüitat de les relacions convé valorar el grau de definició d'allò que s'espera d'una relació determinada. És com un presupost conceptual que facilita encarrilar la relació en allò que es pensa que és el millor camí per assolir objectius.

2.4.2. Confiança

La confiança és una qualitat interpersonal o intergrupala per la qual cosa una persona o un grup es refia d'un altre per la seva honradesa llargament provada i per les seves actituds altament ètiques.

2.4.3. Ètica

L'ètic és el correcte des de qualsevol punt de vista. La manca d'ètica i la manipulació intencionada de les dades i dels fets són inacceptables. La manipulació de dades s'ha de considerar com quelcom molt més greu que una equivocació que en molts casos serà inevitable.

2.4.4. Reciprocitat

Les relacions p.e. del Departament de Comptabilitat amb els altres interlocutors han de ser bilaterals tant per rebre informació com per tornar-la ja elaborada, segons les necessitats d'informació manifestades.

2.4.5. Relacions predictibles

Les relacions convé que siguin previsibles a fi i efecte d'evitar sorpreses que puguin ésser contràries a les intencions de la mateixa relació.

2.4.6. Rigor i exactitud

Una cosa important que ha de demanar i facilitar el DC és l'exactitud de les dades i el seu rigor, tot entenent que la informació transmesa ha de reflectir els fets reals que es produeixen a l'empresa. La puntualitat i el rigor de la informació són de gran importància. Una comptabilitat amb dades endarrerides perd l'oportunitat del dia a dia, les dades potser són bones però el seu retard disminueix la seva utilitat.

2.4.7. Transparència

Les relacions han de ser transparents sense amagar res que importi a l'altre interlocutor. Lluny de tota corrupció, la transparència és una forma de valorar la lluminositat de la relació, la seva claredat i la seva nitidesa.

2.4.8. Fluïdesa

La fluïdesa és una de les característiques d'una bona relació que s'ha de completar amb l'estabilitat necessària de cara a la permanència relacional. És bona la facilitat de comunicació i la soltesa per les coses imprevistes. S'ha de valorar la facilitat de moviment en la circulació de la informació.

2.4.9. Col·laboració

Capacitat dels interlocutors de treballar conjuntament per a la millora de les relacions entre ells sempre que sigui necessari per a la millora de la qualitat d'aquestes i la consecució dels seus objectius.

2.4.10. Satisfacció

La satisfacció és la sensació d'haver obtingut el que hom busca i desitja i estar content amb les coses aconseguides. La insatisfacció és el descontentament de l'acció empresa o de les coses rebudes que no coincideixen amb els nostres desitjos.

2.5. Coeficients relacionals

La matriu de gestió global és una matriu ponderada multicriteri en la qual apareixen dades monetàries, dades numèriques de valor i coeficients. Podem quantificar el nivell de relació amb els treballadors, amb la banca, o amb el medi ambient segons uns criteris preestablerts.

Si p.e. en un cas concret puntuem les relacions laborals amb un 4, les relacions bancàries amb un 6 i les relacions mediambientals amb un 8, i alhora volem que codeterminin els resultats econòmics, els poden convertir en coeficients de la següent forma: en el cas de les relacions laborals podem multiplicar 4×2 i dividir-ho per 10 i ens donarà 0,80 (multipliqueu sempre per 2 per poder aconseguir coeficients inferiors o superiors a la unitat). Si els beneficis de l'empresa fossin de 1.000 €, sabem que la relació amb els treballadors resta 200 unitats de valor als beneficis ($1.000 \times 0,80 = 800$) ($1000 - 800 = 200$ u.v.). És a dir, els beneficis estan afectats en visió global per una realitat laboral de baix nivell.

Si la satisfacció de les relacions mediambientals és de 8 el coeficient seria 1,6. Com que seria superior a la unitat el producte d'1,6. per 1.000 ens donaria una aportació de valor als resultats econòmics ja que 1.000 per 1,6 seria igual a 1.600, la qual cosa ens indica que la relació amb el medi ambient afegeix 600 unitats de valor al resultat econòmic. Això ens fa ésser optimistes de cara a la valoració i consolidació de les relacions amb el medi ambient.

2.6. El capital relacional

Formant part del capital intangible de l'empresa tenim la suma algebraica dels aspectes positius i negatius de totes les relacions. Alguns autors diuen que el capital relacional és una de les formes de capital intel·lectual. Segons ells el CI combina els recursos humans, organitzatius i relacionals. En el *Proyecto Meritum* (2002: 3.2.) es diu que s'entén per capital relacional el conjunt de recursos lligats a les relacions externes de l'empresa amb els seus clients, proveïdors de béns, serveis o capital o amb els seus socis d'I+D. Comprèn tant les relacions de l'empresa amb tercers com les percepcions que aquests tenen d'aquesta. La nostra visió del capital relacional vol incloure, com ja hem dit, totes les relacions.

Analògicament incloem en el nou concepte de capital relacional el contingut del concepte sociològic de «capital social». Comptablement el capital social és el capital aportat pels socis i el trobem expressat en el finançament bàsic del Pla General Comptable. Des del punt de vista sociològic el «capital social» d'una empresa fa referència a la suma en qualitat i quantitat de les interaccions socials; com més capital social, més estabilitat a llarg termini i més força per assolir els nostres objectius. Un bon capital social fomenta la confiança, l'estabilitat del personal, la productivitat, la innovació, la incentiva, la formació, la transparència i elimina les pràctiques corruptes. Luigini Bruni (2001), en el seu llibre sobre la cultura econòmica centrada en la persona, diu que la clau de l'economia de comunitat, consisteix a centrar-se en les aspiracions de la persona i buscar el bé comú que és el bé de la totalitat. Els seus participants s'han de comprometre a promoure les relacions internes i externes de confiança. En aquest mateix sentit Benedetto Gui (2001), en el mateix llibre, es planteja seriosament el paper de les relacions interpersonals en una economia al servei de la persona. El capital social invisible opera silenciosament amb gran efectivitat; mentre que les formes tradicionals de capital, quan s'usen, es consumeixen, el capital social com més s'usa més bé creix. Són interessants en aquest sentit els estudis pioners de Robert Putnam (1995) i James Coleman (1998) sobre el capital social. Debra Amidon (2003), experta reconeguda en gestió del coneixement, xarxes, innovació i canvi organitzatiu, opina que el futur creixement sostenible de les empreses depèn de l'equilibri entre els tres capitals bàsics: el capital intel·lectual, el capital social (la relació entre les persones que hem d'entendre a la llum del comportament humà) i el capital tecnològic. Cal un diàleg entre aquestes diferents disciplines per tal d'augmentar la nostra comprensió d'allò que porta a la innovació i a l'èxit de l'empresa.

Des del nostre punt de vista assumim, per quantificar-lo, el contingut sociològic de «capital social» en el nou concepte de «capital relacional».

2.7. La comptabilitat relacional

La comptabilitat relacional, orientada a la gestió de les relacions, valora la qualitat de les relacions intraempresarials i interempresarials i és molt analític, ja que no es tracta tant de valorar les coses interrelacionades sinó de la textura de la seva relació i comunicació. Les bones o

males relacions suposen sovint actituds que predeterminen la seva qualitat, per la qual cosa convé captar i valorar a més a més de les legítimes actituds econòmiques de recerca d'eficàcia i d'eficiència, altres actituds no econòmiques però sí vàlides per legitimar la globalitat de l'acció: actituds ètiques, solidàries, legals, humanes.

Les «relacions» valorades en unitats de valor en diversos moments permeten comparar-se amb si mateixes o amb altres unitats empresarials del grup o fora del grup. En una matriu integral, convertides les valoracions relacionals en coeficients de valor, es pot veure i preveure la incidència que poden tenir en altres magnituds netament econòmiques. No volem valorar econòmicament el valor dels interlocutors, sinó la qualitat d'aquelles relacions que fan possible la seva satisfacció.

La comptabilitat relacional comporta un estat de situació, un compte de resultats, un pressupost i una auditoria relacional. Companyies tan diverses com *Ben and Jerry's*, *IKEA*, *British Telecom*, *KLM Airlines*, *The Body Shop* i *VanCity Credit Union* han estat pioneres en la «comptabilitat relacional».

2.8. La gestió de les relacions

La base de la gestió de les relacions empresarials, és la informació que, convertida en coneixement, està a l'abast dels objectius de l'empresa. De l'èxit de la «*Customer Relationship Management*» (CRM), és a dir de la gestió de les relacions amb els clients, es va passar a l'«*Enterprise Relationship Management*» (ERM), la gestió de les relacions de l'empresa. Nosaltres proposem, a partir de la comptabilitat global, la «*Global Relationship Management*» (GRM), incloure sistèmicament la gestió de totes les relacions de l'empresa amb els seus «interlocutors».

ERM Engine és un Sistema d'Informació Web que gestiona les relacions d'una empresa amb el seu equip d'empleats, clients, distribuïdors, proveïdors, subcontractistes, socis d'un projecte, teletreballadors i altres tercers. El principal objectiu és centralitzar la gestió de les relacions empresarials utilitzant tecnologies web (intranet, extranet, internet) per generar coneixement des de qualsevol lloc, en qualsevol moment i des de qualsevol dispositiu. Els professionals de *Web Studio* es consideren arquitectes del coneixement. Creen relacions de valor en un món on l'única constant és el canvi i es converteixen en una excel·lent solució per a l'administració de les relacions empresarials.

3. El departament d'informació relacional

3.1. El departament de comptabilitat (DC)

El Departament de Comptabilitat, en el seu hàbit de captar, codificar i quantificar el patrimoni i moviments econòmics de l'empresa, pot ser el departament idoni per informar codificadament i quantificada dels elements intangibles més significatius i determinants de l'empresa. En aquesta perspectiva, el DC com a departament d'informació, a més a més de la seva funció financera actual, podria estar també al servei de la millora de les relacions internes i externes de l'empresa amb els seus interlocutors. És interlocutor del DC el que utilitza un paper o arxiu electrònic creat o modificat pel DC. Els bancs, els accionistes, l'Estat, el cap de taller, el proveïdor que cobra un taló i el client que rep una factura tots són, entre d'altres, parts de l'empresa i consegüentment interlocutors del DC.

3.2. Informació oberta

Dintre de la perspectiva de la Gestió del Coneixement el DC com a departament global d'informació ha d'estar lògicament i estratègicament obert. Una de les creences habitualment associades amb la gestió convencional és que tot és secret i que solament poden disposar d'informació aquells que la necessiten directament. En les societats anònimes els balanços trimestrals i anuals, rarament són elaborats i explicats pensant en els treballadors, que són la base operativa de l'empresa. Una comptabilitat oberta, com diu Woods (1996), mostra confiança en la intel·ligència i bona voluntat dels seus treballadors eliminant qualsevol tipus de secret innecessari. Compartir la informació és una prova real de la sinceritat de la direcció respecte als treballadors, i fomentar una comptabilitat selectivament oberta és una nota de prudència i encert. Cada empresa haurà de treure les seves pròpies conclusions en relació amb el tipus d'informació comptable que es deu i es pot subministrar al seu personal. Hem de pensar que a la gran majoria dels membres de l'empresa els agradaria saber directament quelcom de com va el seu departament o la seva empresa i que tots els treballadors, a tots els nivells, són més intel·ligents del que habitualment es pensa. Presentar i explicar la informació financera en la mesura convenient transmet la confiança de

la direcció al personal. Cap altre tipus de dades no porta aquest missatge de confiança que alhora augmenta l'esperit de treball en equip.

4. Relacions del departament de comptabilitat amb altres departaments

4.1. Relacions amb el departament de producció

Aconseguir informació útil i en el moment adequat del departament de producció és una tasca difícil per a moltes empreses. Convé que la gent de producció es vagi acostumant a la informàtica que els permeti treballar sense deixar les coses més carregoses per a més tard. Ja sabem que el més important per a ells es produir, però han de tenir la suficient formació per entendre la importància de la disciplina i vertebració administrativa de l'empresa. No podem oblidar que les accions de recollida de dades que es demanen al personal de producció han de ser el màxim automatitzades. Una forma d'ordenar i de canalitzar informació de la producció és la sistematització de la recollida de dades mitjançant la creació de formularis adequats en paper o en pantalla. L'elaboració correcta dels formularis pot facilitar molt la feina, per això convé que siguin comprensibles i amb simplicitat lògica, evitant tota ombra d'ambigüitat. El formulari ha d'estar evidentment relacionat amb els fets que enregistra i ha de ser més senzill d'utilitzar correctament que el contrari.

4.2. Relacions amb el departament de recursos humans i el departament de personal

Les relacions laborals han de ser cuidades i controlades al màxim, tot interessant-nos per la satisfacció o insatisfacció dels treballadors. Cal considerar la igualtat d'oportunitats evitant els greuges comparatius tenint molt en compte els drets humans vinculats al treball i el seguiment de les recomanacions internacionals, com la Declaració Universal dels Drets Humans o els Convenis de l'OIT sobre els drets humans fonamentals. Convé tenir en consideració els impactes en els drets humans en el moment de prendre decisions sobre els procediments, inversions o elecció de proveïdors, Guia GRI (2002:HR1 i HR2). A part de les tasques d'assignació i contractació, el departament

té al seu càrrec les funcions de manteniment del personal, les prestacions extrasalarials, l'assessorament i la formació. És important el tema de les prestacions extrasalarials, ja que incideixen en el càlcul de les nòmines. Informar degudament sobre aquests extrems és una font de satisfacció. El Departament de Personal haurà de fer arribar al DC la valoració intangible de la satisfacció de la seva relació amb l'empresa i la predisposició dels treballadors envers aquesta, a fi que el departament pugui fer la síntesi amb altres indicadors per poder determinar la seva incidència en els resultats econòmics de l'empresa mitjançant coeficients de valor.

5. Les persones com a interlocutors del departament de comptabilitat

5.1. Relacions amb l'alta direcció

Encara que l'interlocutor més important i decisiu del DC és el director gerent de l'empresa, la realitat és que de fet mostra poc interès pels informes comptables. És veritat que sovint la informació la reben massa tard i és poc clara i que en el fons no estan gaire convençuts que els informes comptables puguin contribuir d'una manera substancial a l'èxit de la seva direcció i gestió. Satisfer els clients de l'alta direcció de l'empresa significa produir estudis i anàlisis específics que siguin oportuns, clars i pertinents. Això significa que la informació a més a més de ser global i d'incloure els elements intangibles ha de ser puntual, concisa i llegible.

L'alta direcció, en considerar l'empresa en la seva totalitat, en principi no està gaire interessada en els detalls de la comptabilitat, però sí que poden estar interessats a rebre una informació millor i fiable i que al mateix temps estiguin preparats per entendre-la. Si els directius saben el que necessiten i volen, el DC estarà més orientat sobre el tipus d'informació que ha de preparar. Convé constatar periòdicament de forma qualitativa i quantitativa el grau de satisfacció de les relacions bilaterals del DC amb la plataforma d'alta direcció.

5.2. Relacions amb els directius

La formació comptable bàsica ha de ser inclosa en la capacitat laboral que s'ha de donar a cada membre de l'empresa abans que la necessiti, però més especialment per els directius que han de prendre decisions basades en la informació del DC. A fi que els directius puguin dialogar i comunicar-se bé amb els comptables i amb els seus assessors, el més urgent és que entenguin la comptabilitat financera. Els directius d'exploració han de tenir certs coneixements entorn dels efectes econòmics de les seves accions. Educar els directius no financers en qüestions financeres bàsiques augmenta la seva capacitat de diàleg i la satisfacció que entenen allò que afecta directament el seu lloc de treball, la qual cosa els ajuda a saber valorar els serveis financers i comptables com a elements indispensables per a la millora dels seus propis productes i processos.

5.3. Relacions amb els directors del departament

Els directors de departament habitualment se situen en els organigrames justament per sota de l'equip d'alta direcció. La preocupació bàsica d'aquests directius mitjos és la de saber els resultats del seu departament en relació amb el pressupost, les normes rebudes i la seva relació numèrica amb els períodes anteriors. Els directors de departament són possiblement els clients més importants de la comptabilitat de costos. La rapidesa i la precisió de la informació són factors clau. Treballar junts per tal de millorar els processos i productes de l'empresa permetrà al personal dels departaments i als comptables desenvolupar relacions de cooperació i mútua comprensió. Els directors del departament estan en una posició clau per facilitar aquesta cooperació i enteniment. Haurérem de valorar també la qualitat de les relacions dels caps de departament amb el DC.

5.4. Relacions amb els caps de secció

Els caps de secció són els gestors del treball quotidià a nivell sectorial. Els caps de secció han d'entendre i aplicar també la informació comptable en la seva gestió quotidiana amb la freqüència que sigui ne-

cessària. Molts caps de secció ja gaudeixen de terminals informàtics en cada secció i taller. El terminal pot utilitzar-se per a operacions de control de producció i d'informació de costos a mesura que el treball avança. Es poden fer actualitzacions diàries d'operacions del dia anterior o fins i tot per tal d'obtenir informació immediata en temps real si el programa admet actualització contínua a mesura que les dades són introduïdes. Convé que el cap de secció estigui informat de les seves pròpies dades i entengui per altra banda la complexitat de la comptabilitat de costos.

El cap ha d'aprendre a cuidar la qualitat, l'ètica i l'exactitud de les dades que procedeixen dels tallers i també ha de saber valorar la utilitat de la informació comptable com a base per prendre decisions. Els caps de secció són receptors i proveïdors d'informació, per això la seva participació activa i intel·ligent és bàsica per a la millora de les relacions i dels processos administratius de producció. Les dades que s'originen en els tallers poden estar plenes d'errors que de res serviren per a la correcta gestió.

5.5. Relacions amb els caps de línia

També els directius de línia sovint es queixen que els informes comptables són difícils de llegir i d'entendre, la qual cosa dificulta la relació. El DC, per altra banda, es queixa que les dades de la base no són ni clares, ni entenedores, ni fiables. En realitat la informació que necessiten se'ls presenta sovint de forma confusa i poc identificada. Encara que els responsables de línia coneixen les relacions que existeixen entre les seves accions i les assignacions de costos que veuen en els informes comptables sobre el seu departament o àrea, poden pensar que el repartiment de costos fixos és arbitrari i que no està relacionat amb les seves decisions i actuacions. Tot això fa baixar el nivell de les relacions i incrementa les barreres que impedeixen la cooperació entre els departaments de línia i els departaments d'informació comptable.

5.6. Relacions amb els administratius

Convé que els administratius comptables, laborals i comercials tinguin una formació bàsica comptable en la proporció que sigui convenient, amb uns coneixements mínims que permetin un diàleg intel·ligent

entre ells i entre ells i els directius. Convé que entenguin els processos i circuits administratius i la necessitat de millora contínua de les seves relacions amb els interlocutors. És bo que es formin per ajudar el personal d'altres departaments en l'ús de la informació. És tasca dels caps subministrar els instruments i les oportunitats perquè cada empleat compleixi amb les seves responsabilitats relacionals.

Tots els administratius haurien de saber i entendre les tècniques de captació, codificació i valoració dels elements intangibles, encara que no tots en la mateixa intensitat. Un cop han copsat el punt de vista de la globalitat i la necessitat d'informar-se de totes les parts implicades i dels lògics interlocutors, el personal escollit haurà de posar en pràctica les noves tècniques per codificar i quantificar els valors intangibles i entendre la seva implicació i rellevància en els resultats econòmics de l'empresa.

5.7. Relacions amb els treballadors de producció

Els treballadors també són clients interns del DC, ja que estan interessats en la confecció correcta de les seves nòmines i dels càlculs de les seves prestacions extrasalarials. S'ha de preparar els treballadors per entendre les seves nòmines i els càlculs extrasalarials, i això per a la pròpia satisfacció, per comprovació i per evitar el sentiment que són enganyats. Sovint el personal de producció no és capaç d'interpretar adequadament la informació comptable quantificada que se'ls envia, per la qual cosa es queixen, per vici, dels informes comptables dient que no reflecteixen amb exactitud les activitats dels seus departaments o tallers.

Els treballadors haurien de saber també llegir bàsicament i mínima la informació comptable quan l'empresa opta per la comptabilitat oberta. Els treballadors de producció haurien de saber llegir i interpretar els informes de rendiment que els siguin entregats perquè puguin veure com funciona la seva secció i quins són els resultats.

En tot moment els treballadors de producció han d'estar atesos de la millor forma possible i sentir-se ben tractats pel personal del DC. Es poden donar situacions i consultes que tinguin a veure amb les vacances, els permisos, la quitança. En les consultes i visites el DC ha de mostrar paciència i comprensió, tot donant les explicacions pertinents que facin sentir bé el treballador, que com a persona, col·laborador i client intern mereix tot el respecte i atenció. Aconseguir que el tracte rebut pels tre-

balladors sigui el més agradable possible facilita positivament l'esperit d'equip de tota l'empresa, incrementa la lleialtat del personal i consegüentment el capital relacional.

6. Relacions externes amb altres interlocutors de l'empresa

6.1. Relacions comercials

6.1.1. Relacions amb els consumidors

Els consumidors també han d'estar informats de les característiques dels productes adquirits i el DC ha de tenir consciència dels atributs dels articles venuts més valorats a fi de mirar el repartiment de costos i fer més possible guanyar la competència, tot millorant el que ja és millor. Per altra banda, l'empresa ha de tenir informació de les relacions de satisfacció dels consumidors quant al producte, el preu, les prestacions i el tracte que reben dels venedors. Cal no oblidar les relacions amb els consumidors potencials. Detectar-los, determinar les seves necessitats, informar-los i captar-los en diferents campanyes de promoció.

6.1.2. Relacions amb els clients

Si els consumidors poden contribuir a enriquir la informació relacional, quan els clients són empreses, les oportunitats són més directes. Si les empreses clients són grans compradores el més normal és que s'estableixin relacions durables, ja que els clients estan molt disposats a col·laborar i a participar en la millora de les activitats dels seus proveïdors. La seva col·laboració ens pot fer millorar el producte, el seu preu, la seva imatge i consegüentment les nostres relacions amb ells. El DC es relaciona amb els clients també mitjançant la facturació i altra documentació complementària. És important conèixer les reclamacions dels clients per raó de quantitat o qualitat. Dialogar amb ells per a la millora contínua pot propiciar el desenvolupament de sistemes en els quals la integració dels clients amb l'empresa sigui un objectiu i el seu resultat. Una clara millora de les nostres relacions de cooperació en el camp administratiu fa possibles algunes millores en l'entrega, la facturació i el cobrament.

6.1.3. Relacions amb el canal de distribució

Si les relacions són bones l'empresa tindrà més accés a la informació del mercat, major assistència en el llançament de nous productes, menor interès del distribuïdor de promocionar altres marques, major disposició dels intermediaris a respondre a contingències imprevistes amb flexibilitat i bona fe.

6.1.4 Relacions amb els proveïdors

Convé tenir molta imaginació, recursos i visió a llarg termini per desenvolupar amb els nostres proveïdors propostes conjuntes de benefici mutu que vagin més enllà del regateig habitual. Com diu Reinares una relació basada en aspectes purament econòmics no és el clima més propici per fer créixer la consolidació de les bones relacions que convé tenir amb els proveïdors. Hem d'estar interessats a formar el personal per a l'intercanvi electrònic de dades en substitució del paper o dels sistemes informatitzats com a substituïts de la tramitació manual. La inclusió dels aspectes administratius i comptables en la millora de les relacions amb els proveïdors des del principi i com a part integral dels processos de millora de la qualitat constitueix una decisió que beneficia tant les empreses com els seus proveïdors. Unes relacions estables i satisfactòries amb ells seran importantíssimes per a la bona marxa de les empreses de proveïment.

6.2. Altres relacions importants

6.2.1. Família propietària de l'empresa

La qualitat de les relacions de l'empresa amb la família propietària d'aquesta pot ser una font d'oportunitats o encerts, però també pot ésser una font de greuges comparatius en sous, interferències, personal de la família no qualificat professionalment, transferència de preocupacions familiars a l'empresa o viceversa. Cuidar, valorar i controlar la qualitat d'aquesta relació directament amb la família o amb la *family office* pot ésser un element clau per a la sostenibilitat de la mateixa empresa.

6.2.2. Capitalistes

Convé informar adequadament els capitalistes de la situació i dels resultats de l'empresa, ja que ells són una de les parts més interessades en la marxa de l'empresa i en la rendibilitat del seu capital aportat. Les relacions han de ser transparents, verídiques, i s'ha d'inspirar la suficient confiança perquè continuïn invertint en l'empresa. Convé que els proveïdors de capital sàpiguen valorar la importància dels proveïdors de treball i que en les Juntes Generals d'Accionistes els capitalistes entenguin les qüestions proposades i votin amb sentit de responsabilitat financera i social.

6.2.3. Empreses del grup

Les relacions amb les empreses del grup han de ser molt nítides, definides i pactades. Convé utilitzar suficientment la informació i les bones relacions que han d'incrementar les oportunitats, disminuir costos, assegurar vendes i l'ajuda mútua en processos complementaris. La confiança, interacció, fluïdesa, transparència i mutualitat han de ser emblema de tot *partnership*.

6.2.4. Empreses col·laboradores

Hem de cuidar les relacions establertes amb empreses o entitats col·laboradores amb «flexible i imaginativa política», tot fomentant els acords de col·laboració. Aquestes relacions de *partnership* s'originen a partir d'un objectiu comú extern a ambdues empreses. Convé establir, fomentar i controlar les sinergies positives que proporcionen valor als consumidors de les empreses relacionades. Els acords tant poden ser entre empreses directament competidores com entre empreses que no ho siguin.

6.2.5. Sindicats

Les relacions sindicals externes s'inicien amb les relacions laborals i els comitès d'empresa. Actituds de legalitat, justícia, transparència i consideració són altament importants en les relacions sociosindicals, no

únicament en els moments de conflicte sinó en tot moment. Dialogar sobre els legítims drets i aspiracions dels treballadors augmenta la confiança i confirma la responsabilitat social de l'empresa.

6.2.6. Hisenda Pública

Dintre de l'opció per la legalitat i la recta fiscalitat, l'empresa ha de cuidar el més escrupolosament possible les seves obligacions tributàries, que és una forma indirecta de responsabilitzar-se del seu entorn social i polític. Unes relacions transparentment ètiques amb Hisenda són el resultat d'una exigència, mostren la salut de l'empresa, estimulen la confiança i l'admiració i eviten sorpreses desagradables.

6.2.7. Entitats Financeres

Les relacions financeres són inevitables amb la banca amb la qual l'empresa opera dia a dia i amb la qual opera en les grans operacions creditícies. Controlar i tenir consciència de la qualitat, eficiència, oportunitat, bones relacions, transparència, confiança, amistat és important i necessàriament quantificable.

6.2.8. Institucions Locals

Una bona xarxa de relacions institucionals plenes d'interès, respecte i desig per fomentar la col·laboració quan sigui possible i necessari és important per a la credibilitat i l'acceptació social i pot ser un fort motor de desenvolupament d'oportunitats i projectes comuns. Ajuntament, Cambra de Comerç, Gremis, Associacions d'Empresaris, Consells Comarcals.

6.2.9. Entorn físic, social i cultural

Aquí entra un nou i extens capítol de les relacions de l'empresa amb el seu medi, i cal ponderar les aportacions que fa o pot fer en el seu entorn natural per tal d'augmentar el capital natural i evitar tot esgotament insostenible i irresponsable de la pròpia natura i del medi ambient.

Convé ponderar també les aportacions que el medi social i la societat fa a l'empresa i les aportacions que l'empresa fa lliurement per facilitar la vida social, per cobrir mancances tant a partir d'oferir els seus mateixos serveis o productes o per promoure activitats mitjançant aportacions monetàries. Convé valorar qualitativament i quantitativament les accions socials de l'empresa, com la dedicació de recursos empresarials a projectes de desenvolupament socioeconòmic que ajudin persones desfavorides, en les àrees d'assistència social, salut, educació i formació professional. Relacions amb el Tercer Món. Cal pensar en la *corporate reputation*.

Hi ha empreses i fundacions com les de les caixes d'estalvis que tenen una cura especial per relacionar-se amb el medi cultural mitjançant importants aportacions econòmiques que fan possible la recuperació i creació del patrimoni cultural d'una regió o d'un país.

6.2.10. Relacions Cibernètiques

Convé pensar en les xarxes cibernètiques que comuniquen l'empresa amb el ciberespai. Les bones relacions de l'empresa amb el món de la circulació d'informació que interessa a l'empresa permetran lligar el que és propi amb el que és global extern i trobar noves formes de cooperació i relacionalitat. Una web ben construïda, alimentada i connectada juntament amb un esperit de captació de la realitat que ens afecta servirà per revitalitzar, reforçar i expandir les xarxes que ja té l'empresa basades solament en les persones. El ciberespai situa persones entorn de valors i de codis empresarials als quals podem accedir, si sabem fer-ho, instantàniament. Com més acurades, intenses i sovintejudes siguin les nostres interconnexions en xarxes telemàtiques més alt serà el valor del nostre capital relacional.

6.2.11. Relacions Internacionals

Les relacions internacionals ens obren a la globalització de la nostra empresa en el món dels negocis. Mostrar interès i dedicació a les relacions fora de casa és fer augmentar la confiança i el desig d'intercanvi. S'ha de valorar l'esforç que pot fer l'empresa en la formació lingüística del personal o de la utilització de traductors i diccionaris per facilitar i fer de les nostres relacions una font de comunicació i de qualitat.

7. Conclusions

A partir del concepte clàssic de capital relacional s'ha aplicat, per analogia, el concepte de relació a totes les relacions internes i externes de l'empresa. No s'ha intentat valorar-les econòmicament amb unitats monetàries sinó entitativament amb unitats de valor. Aquesta valoració entitativa de les relacions ha permès obtenir uns coeficients que permeten modificar virtualment, en una visió ponderada de l'empresa, els resultats econòmics d'aquesta.

Bibliografia

- AMIDON, D.M. (2003) *The Innovation SuperHighway: Harnessing Intellectual Capital for Sustainable Collaborative Advantage*, Butterworth Heinemann – Elsevier Science, Waltham, Massachusetts USA.
- BARÓ, E. (2002) *Los recursos intangibles en la empresa: los nuevos fundamentos de la ventaja competitiva*, BCF consultors.
- BRUNI, L. (2001) *Economía de Comunitàon. Por una cultura económica centrada en 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.
- COOPEER, K. (2002) *The Relational Enterprise*, AMACOM.
- CORNELLA, A. (2002) *Hacia la empresa en red*, Gestió 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·lenni», *Revista de Qualitat*, n. 31.
- GUASCH, S. (2003) «Més enllà del resultat financer», *Dossier Econòmic Emprèn*, n. 25.
- LEENDERS, R (editor) (1999) *Corporate Social Capital and Liability*.
- LESSER, E. (2000) *Knowledge and Social Capital*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- 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. i 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. 242-266.
- PREISS K.; GOLDMAN, S. i 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. i 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. 19, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas & Siglo XXI.
- SEELY, J. i 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.
- YANKELOVICH, D. (2001) *The Magic of dialogue: Transforming conflict into cooperation*, Touchstone Books.



Asociació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya
Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org - www.accid.org- @Associacio ACCID