

LAS RELACIONES DE LA EMPRESA: UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

RESUMEN DE LA CONFERENCIA

D. Tomás Calleja

Director General de FIATLUX

La idea básica que se pretende es aprovechar la experiencia de la historia y los conocimientos del management para analizar los aspectos más relevantes de las relaciones de la empresa y sugerir tratamientos modernos del tema en beneficio de los intereses empresariales y de la sociedad.

La historia puede ser escrita con precisión en términos de relaciones entre personas e instituciones. Las confrontaciones, las competencias, las colaboraciones y las cooperaciones son itinerarios y destinos creados por esas relaciones. Amigos y enemigos son términos básicamente relacionales; alianzas, rupturas y tratados también lo son. La significación de los bloques NORTE-SUR, ESTE-OESTE, ORIENTE-OCCIDENTE son consecuencias de esquemas relacionales.

Es evidente que las relaciones han marcado los acontecimientos originados por las voluntades humanas y, por tanto, es también evidente la importancia de esas relaciones. El desarrollo de los esquemas políticos está basado en realidades, entendimientos o proyectos de relaciones y, por tanto, como consecuencia de un creciente entendimiento de esa importancia, el management ha profundizado en ellas buscando caminos de progreso y de éxito a través de su concepción y gestión inteligentes. El mundo de la empresa es un mundo de relaciones y, a pesar de esa importancia, queda todavía mucho por descubrir y mucho por inventar.

La historia de las organizaciones humanas, y el desarrollo de sus estructuras también contempla esa importancia creciente de las relaciones, tanto en los aspectos anatómicos (estructura) como en los fisiológicos (decisiones). Las

organizaciones antiguas, rellenas de todos los aspectos básicos de las empresas, han ido incorporando, crecientemente, aspectos “*soft*” que son, básicamente, aspectos de carácter relacional. Tanto en las funciones de producción como en las funciones corporativas, se han ido incorporando funciones de relación y el permanente conflicto entre ellas en un campo de relaciones.

Pero, así como en las primeras aplicaciones de este nuevo entendimiento, los aspectos relaciones se ocupaban y concebían mas bien desde referencias estéticas, hoy día, las empresas de éxito, las ganadoras, han entendido claramente que las relaciones en y de las empresas son partes, y están sumergidas en ella, de la corriente principal del negocio.

El entorno, el medio ambiente, el mercado, las instituciones, los agentes y los stakeholders son hoy objeto de una estrategia relacional que forma parte integrante de la estrategia de la empresa, porque ya es evidente e inevitable que muchas decisiones que afectan a las empresas se toman fuera de ella y fuera de los procesos productivos que establece. Por tanto, el mundo de las relaciones es un mundo que tiene parte de costes y parte de inversiones, y muchos éxitos y fracasos de las empresas tienen su origen y razón en el mundo de las relaciones.

Las presencias y las influencias de las empresas pertenecen, en gran parte, a ese mundo de relaciones, y ese mundo esta siendo de manera creciente, el entorno operativo de la Alta Dirección de las empresas. Si analizamos la procedencia de los altos ejecutivos, podemos observar un proceso que se ha desplegado desde lo “*hard*” a lo “*soft*”, desde la producción, pasando por las finanzas, a través del mercado, hacia las relaciones. Aun así, creemos que queda todavía mucho por inventar y mucho por descubrir.

Es interesante constatar que el desarrollo de la educación y de los sistemas políticos abiertos han incrementado en mucho la transparencia de los conflictos y las posibilidades de presencia, en actividades de sus tratamientos, de las personas

y colectivos afectados. Casi podríamos hablar de un sector del conflicto, o de una industria del conflicto, que aumenta las necesidades de personas hábiles en su tratamiento y la creciente valoración de esas habilidades, que son habilidades de relación.

También estas constataciones han determinado que se aclare el escalonamiento, hacia la excelencia, y el reconocimiento de necesidades y suficiencias de los conocimientos, como primer escalón, de las capacidades, como segundo escalón, y de las habilidades, como tercer escalón. A medida que subimos estos escalones, nos acercamos a incrementar las posibilidades de éxito y nos vamos incorporando a colectivos mas escasos y menos numerosos.

De alguna manera, el desarrollo del concepto de red o “networking” ha sintetizado un modelo de redes integradas donde las mas evidentes, las redes infraestructurales y las redes transaccionales, van siendo completadas y superadas por otras mas intangibles como son las redes decisionales y las redes relacionales. Esta mas claro ahora el mundo de las jerarquías, cuando lo contemplamos desde la referencia de las redes y de las relaciones. Es interesante observar como las Tecnologías de la Información, sobre todo Internet, están revolucionando el mundo de las jerarquías de las redes, no modificándolo sustancialmente pero seleccionándolo en base a la velocidad o “SPEED”.

En base a todo ello, es necesario profundizar en el tema de las relaciones empresariales, desde las siguientes referencias:

- **Estructura.** Situación a primer nivel de responsabilidad, con integración de relaciones y comunicación y con una inteligente compartición corporativa.
- **Entendimiento** Distinción clara y creciente de relaciones institucionales y relaciones corporativas.
- **Objetivos** De presencia, de influencia y de incardinación.

- **Goles** En oportunidades, en amenazas y en imagen corporativa
- **Tácticas** Respeto, Confianza, Amistad
- **Cultura** Coherencia de las actividades de relaciones con misión, visión, valores y principios de la empresa.
- **La otra cara** Patrocinios, Mecenazgos y Acción Social

En todo ello, es necesario distinguir entre el “soft” y el “hard” y tener claro la capitalización de actuaciones y aplicaciones.

Por todo lo anterior, es necesario contemplar, entender y actuar, desde el reconocimiento de la importancia de las relaciones en y de la empresa, establecer una presencia de esta importancia en la visión y en la planificación de las empresas, dotar a este campo de actividad de un presupuesto racional y suficiente y operar en el conocimiento de que no hay éxito sin una acción inteligente y dedicada en este terreno lleno de amenazas para los desorientados y lleno de oportunidades para los intuitivos e inteligentes.

Madrid, 4 de abril de 2002