CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 40, abril 2002, pp. 123-140

De la participación a la gestión del conocimiento y del capital intelectual: reflexiones en torno a la empresa cooperativa

Alfonso Vargas Sánchez
Universidad de Huelva

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 2002 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

De la participación a la gestión del conocimiento y del capital intelectual: reflexiones en torno a la empresa cooperativa

Alfonso Vargas Sánchez
Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Huelva.
Miembro del equipo de investigadores de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

Una vez sentadas las bases acerca de las nuevas orientaciones que está tomando la dirección de empresas en la actualidad, entre las que destaca el protagonismo de los recursos intangibles como fuentes de ventajas competitivas sostenibles y la necesidad perentoria de acometer una adecuada gestión del capital intelectual de las organizaciones, en este trabajo se aborda el papel de la participación como facilitador de la gestión del conocimiento en la empresa. Todas estas aportaciones son trasladadas al caso particular de la sociedad cooperativa, relacionándolas con sus singularidades idiosincrásicas y reflexionando acerca de sus potencialidades y aplicabilidad en este tipo de empresas.

PALABRAS CLAVE: Cooperativismo, participación, conocimiento, capital intelectual, dirección de empresas.

CLAVES ECONLIT: P130, M190.

De la participation à la gestion de la connaissance et du capital intellectuel: réflexions autour de l'entreprise coopérative

RÉSUMÉ: Après avoir établi les bases des nouvelles orientations prises par la direction d'entreprises à l'heure actuelle, dont il faut souligner le rôle principal des ressources intangibles comme source d'avantages concurrentielles soutenables ainsi que le besoin péremptoire d'entreprendre une gestion adéquate du capital intellectuel des organisations, cet article étudie le rôle de la participation en tant qu'élément qui facilite la gestion de la connaissance de l'entreprise. Toutes ces contributions se transfèrent au cas particulier de la société coopérative, en rapport avec ses singularités idiosyncrasiques, ses potentialités et l'applicabilité à ce genre d'entreprises.

MOTS CLÉ: Mouvement coopératif, participation, connaissance, capital intellectuel, direction d'entreprises.

From participation to the management of knowledge and intellectual capital: reflections on the co-operative company

ABSTRACT: Once the bases have been set with regard to the new orientations currently being taken company management, among which stand out the protagonism of intangible resources as sources of sustainable competitive advantage and the peremptory necessity to carry out a correct management of the intelectual capital of an organisation, this work deals with the role of participation as a facilitator of knowledge management within a company. All of these contributions are transferred to the specific case of the co-operative society, relating them with their idiosyncratic singularities and reflecting on their capacity of potential and applicability in this type of company.

KEY WORDS: Co-operativism, participation, knowledge, intellectual capital, business management.

1.- Introducción

La participación es un valor ampliamente extendido en las sociedades democráticas, que se aprecia en muchos órdenes de la vida ciudadana (políticos, educativos, judiciales, etcétera). Incluso en la esfera empresarial, no existe ya doctrina en materia de gestión que no proclame las bondades de las organizaciones participativas (e incluso van más allá de la mera participación). Algunas de ellas (las sociedades cooperativas) lo son de derecho, en virtud de su singular status jurídico, y otras (las empresas capitalistas convencionales) lo van siendo, cada vez más, de hecho, extendiendo esta práctica en el seno de sus estructuras y convirtiéndola en una rutina organizativa.

En la dinámica de la participación, los individuos comparten información, experiencias, intuiciones, ideas, lo que saben acerca del problema en cuestión, y de esa puesta en común surgirán, a buen seguro, nuevas y mejores ideas para su solución o mejora, alguna(s) de las cuales terminará(n) siendo implantada(s). Y esto no es, ni más ni menos, que poner en acción el conocimiento acumulado en la organización, para generar nuevo conocimiento que nos permita mejorar, innovar, ser más competitivos. Es iniciar lo que Nonaka y Takeuchi (1995) llaman la espiral del conocimiento, impulsada por la palanca de la participación.

Las tecnologías de la infocomunicación nos han llevado mucho más allá de lo que en algún momento se acuñó como la sociedad (la economía) de la información, aunque aún haya quienes siguen apegados a esta terminología para caracterizar el mundo actual. El gobierno de las organizaciones ya no está basado en el control de la información, sino en la capacidad de generar ideas y de ponerlas en práctica, es decir, en la creatividad y en la innovación. Las ideas y la inteligencia al poder, podría decirse. Incluso, cabría añadir que estamos, no ya en la sociedad del conocimiento (expresión más extendida en la actualidad), sino en la sociedad de la inteligencia.

En el momento de redactar estas páginas, quien escribe aún se encuentra impresionado por los acontecimientos luctuosos del 11 de Septiembre de 2001 en los Estados Unidos de América, por lo que una referencia a estos sucesos que pueden cambiar el rumbo del mundo entero se me hace inevitable. Por lo que se sabe hasta ahora, existía información abundantísima acerca de posibles acciones terroristas, de cómo y quiénes podían perpetrarlas. Precisamente ese fue el problema: entre tanta información no se pudo identificar la verdaderamente relevante, la que podía haber salvado miles de vidas. Existía información pero no conocimiento, y por eso se dice que los sistemas de inteligencia fallaron. De ahí que sea tan importante la gestión de este intangible a todos los niveles, en todas las organizaciones, incluida la empresa.

Más adelante se reflexionará acerca de las características idiosincrásicas de la sociedad cooperativa y su adecuación (o no) a los planteamientos de este nuevo paradigma de la dirección de empresas que se está configurando: el de la gestión del conocimiento y del capital intelectual.

2.- La participación en la empresa y la sociedad cooperativa como empresa de participación

En la Administración actual de las organizaciones empresariales, la participación de todos sus miembros y grupos de interés ha alcanzado un papel protagonista por su capacidad para lograr un mayor grado de compromiso e identificación con la empresa, para estimular y canalizar la capacidad creativa e innovadora de los individuos y, en definitiva, para incrementar la calidad y la productividad en el trabajo. Es por ello que, hoy en día, toda empresa que se precie es, o dice ser, participativa.

Al igual que la autocracia ha sido desplazada por la participación, ésta, entendida en el sentido tradicional de pedir opinión, consultar, escuchar a los subordinados antes de emprender una determinada acción, viene dando paso a un nuevo enfoque basado en la auto-responsabilidad o co-responsabilidad del grupo en la toma de decisiones, conocido como *empowerment*, al que se podría sumar, como siguiente paso, la dirección por consenso.

En este contexto, nos encontramos con determinado tipo de empresas u organizaciones, entre ellas como principal y más universal exponente las sociedades cooperativas, en las que la participación de sus miembros en la gestión (ejercida de forma democrática), en los resultados (en proporción a la actividad aportada) y en el capital (vinculada, a su vez, a la participación del socio en el proceso de producción y/o de distribución) son inherentes a su status cultural y normativo, lo que les confiere, al menos teóricamente, cierta ventaja de salida.

Por otro lado, la digitalización es uno de los grandes factores de cambio de nuestra sociedad, con una impresionante (y revolucionaria) proyección de futuro. En concreto, estas tecnologías, puestas al servicio de la empresa, facilitan la participación de las personas que forman parte de ellas. No importa su tamaño, ni su dispersión geográfica: las tecnologías de la info-comunicación destruyen esas barreras, y es por ello que éste es un factor que ayudará a impulsar fórmulas empresariales como las sociedades cooperativas, sino de derecho sí de hecho, cuyo sustento fundamental estará, precisamente, en las personas y en la participación de las mismas.

Si como se afirmaba en el epígrafe previo, el conocimiento y su gestión son ya en la actualidad, y aún lo serán con mayor fuerza en los próximos años, elementos claves en la competitividad de las organizaciones empresariales, y esa gestión del conocimiento requiere situar a la persona como eje

de la gestión directiva y hacerla jugar un rol activo a través de su participación a todos los niveles (flujos reales, financieros y de información-decisión), la sociedad cooperativa, como empresa de participación que es, debe estar preparada para asumir estos planteamientos sin fricciones internas, sin choques culturales.

3.- La dirección de empresas en la economía del conocimiento

En los albores del tercer milenio nos encontramos ante una serie de fuerzas que están transformando radicalmente el espacio competitivo. Así, cambios socioeconómicos como la desregulación y la entrada en el juego de nuevas economías emergentes, unidos a desarrollos tecnológicos como Internet, la digitalización y la convergencia de tecnologías, están extendiendo el espacio competitivo hasta globalizarlo. Las consecuencias de la globalización lo invaden todo (estándares globales, competencia global, el nuevo rol del *manager* global, etc.). Además, las tecnologías de la infocomunicación dan soporte a nuevos modos de hacer negocios y a nuevas empresas[1] que marcan el comienzo del fin del imperialismo de la gran corporación, al menos tal como había sido entendida en el pasado.

Con todo, el principal impacto es la irrupción en la escena económica de un nuevo factor crítico para las organizaciones: el conocimiento, del mismo modo que en otros períodos históricos lo fueron la tierra, la fuerza de trabajo[2] y el capital, y ello significa que hemos de aprender a gestionar ese activo intangible de las empresas. No hay duda que si la empresa conociera y aprovechara todo lo que sabe, además de averiguar lo que no sabe, multiplicaría su valor[3]. El conocimiento (su creación y transferencia allí donde sea necesario en la organización), los intangibles en general, constituye en la actualidad la más poderosa fuente de ventajas competitivas sostenibles.

Aunque este factor productivo siempre estuvo ahí, la sociedad y el entorno de los negocios en que nos encontramos hacen que su papel sea central, de auténtico protagonista; no es casualidad ni la invención de algún gurú del *management.* Léase si no el siguiente párrafo, tomado de la página 86 del número correspondiente al 22 de noviembre de 1999 de la revista *Fortune*:

1.- Que podríamos llamar compañías de dimensión "e" (e-dimension companies). Ver: Vargas, A.; Albendín, J.J. (2001).
2.- Ahora se necesita menos mano de obra y más "cerebro de obra".
3.- Esto nos alerta acerca de la importancia de saber lo que se sabe y lo que no se sabe, pero también acerca del peligro que entraña no saber lo que se sabe y, quizás aún peor, no saber lo que no se sabe.

"Si la economía de Internet nos ha enseñado algo, es que el mundo físico en el que Frederick Taylor vivió determina cada vez menos lo que valoramos. Una buena idea, especialmente la que surge en el momento oportuno, tiene un valor casi sin precedentes. Resulta, entonces, que la materia gris de los trabajadores, obviada por Taylor y apenas tolerada por Ford, se convierte en un tesoro para los gestores de hoy. Ahora el desafío para los gerentes es cómo capturar, utilizar y desarrollar provechosamente ese conocimiento"[4].

En el marco de la sociedad del conocimiento, la dirección de empresas está evolucionando en la línea de poner en valor ese nuevo recurso estratégico antes mencionado, para lo cual es fundamental asignar al individuo un rol mucho más activo.

El mundo avanza a tal velocidad que ya no es suficiente con reaccionar lo más rápidamente posible ante los cambios del entorno: llegaremos tarde de todos modos. La reactividad tiene que dar paso a la proactividad, convirtiéndonos en impulsores del cambio, en creadores de nuestro propio futuro: el futuro no se espera, sino que se apuesta por él. Por eso es tan importante en la actualidad la creatividad y la innovación, las ideas, en definitiva, y el único generador y depositario de ellas es el individuo. De ahí que la empresa no se pueda permitir el lujo de renunciar a la capacidad creativa y de mejora de todas y cada una de las personas que integran su organización. Además, la competencia es tan intensa, por global, que la empresa necesita hoy más que nunca de esa imaginación y de ese conocimiento para, no ya satisfacer al cliente, sino sorprenderlo, entusiasmarlo, ilusionarlo, apasionarlo, hacerlo feliz. Ese es el gran desafío, y a darle respuesta han de orientarse las estrategias empresariales.

Una óptima gestión del conocimiento tiene que empezar por entender esto, y por ello, la orientación que está tomando la dirección de empresas es la de situar a la persona como eje de la gestión directiva[5], con la consiguiente focalización hacia los aspectos *soft* de la misma, entre los que destaca, a nuestro juicio, la cultura organizacional, como recurso de gran valor por su carácter único, irreproducible (por inimitable) e insustituible, así como por su gran influencia en los comportamientos y actitudes de los individuos (una de las grandes preocupaciones de los directivos). Este factor nos permite explicar, en muchos casos, por qué las empresas son diferentes y obtienen un rendimiento superior (de forma continuada en el tiempo), conduciéndonos de nuevo a la gestión de los intangibles como clave del éxito.

Nos encaminamos, pues, hacia una Dirección por Competencias con la que se pretende que las empresas[6] construyan su estrategia a partir de lo que quieren ser (visión-voluntad), de lo que saben hacer (capacidades) y de lo que pueden hacer (recursos).

4.- Traducción personal.

5.- "Si puedo coger tu producto y hacerlo más barato, si los recursos naturales pueden comprarse a precios asequibles y en todo el mundo, si nos pueden prestar capital y la tecnología puede copiarse, ¿qué te queda? Gente preparada" (Thurow, L.C., 1996).

6.- Concebidas como conjunto de competencias.

Estas competencias pueden ser personales, organizativas, tecnológicas y estratégicas (o relacionales), en concordancia con los cuatro elementos admitidos como integrantes del capital intangible de la empresa: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico y capital relacional[7]. Algunas de esas competencias pueden tener un carácter "esencial" o "nuclear"[8], y sobre ellas deberá configurarse el campo de actividad de la empresa.

Dada la importancia de las competencias personales[9], la gestión del talento se ha colocado entre las prioridades de la dirección. De hecho, la investigación sobre las empresas más admiradas del mundo llevada a cabo por la revista *Fortune* en 1997 puso de manifiesto que la capacidad para atraer, retener y desarrollar personas con talento es la variable que más correlaciona con el éxito. Además, el desarrollo tecnológico provoca que la diferencia de productividad entre los mejores y los mediocres aumente exponencialmente, lo que no deja a las empresas más opción que ir tras la "crême de la crême".

Sobre esta base, el gran desafío ahora es la medición (valoración) de ese capital intangible (o intelectual), como paso necesario para su óptima gestión. En este campo se están produciendo aportaciones interesantes de investigadores y empresas que están desarrollando sus correspondientes modelos e indicadores, como el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1994), el modelo de Sveiby o *Intellectual Assets Monitor* (1997), el de Edvinsson o *Skandia Navegator* (1997), el modelo Intelec (1998), y otros[10].

Sea como fuere, la contabilidad tradicional, como sistema de información, tanto hacia dentro de la empresa como hacia fuera de ella, tiene que cambiar, incorporando la valoración de los activos intangibles. El clásico enfoque financiero, a través del balance de situación, resume el pasado de la empresa, pero poco o nada nos dice acerca de la generación de valor en el futuro, pues ahí es donde entran en juego activos no físicos de gran trascendencia pero no contemplados: imagen, prestigio, reputación, habilidades de nuestro personal, capacidad innovadora, cultura organizacional, conocimiento de la clientela, alianzas estratégicas, relaciones con agentes de frontera diversos, etc. ¿Cómo explicamos si no[11] la diferencia (abismal en muchos casos) entre el valor contable de las empresas y su valor de mercado? En el capital intelectual, en esa parte no visible de la empresa encontramos la respuesta. No por estar oculto pasa desapercibido en el mercado: esa es la mejor prueba de su trascendencia.

No obstante, además de estos recursos, las empresas necesitan desarrollar ciertas capacidades. Nos referimos a las habilidades para combinar adecuadamente los recursos disponibles y ponerlos en

7.- A partir, a su vez, de las cuatro fuentes de conocimiento: personas, organización, tecnología y mercado (entorno).

8.- Aquéllas especialmente valoradas por los clientes, que permitan a la empresa diferenciarse de sus competidores y que sean aplicables a varias líneas de productos.

9.- La empresa acumulará competencias personales cuando sus empleados conjuguen sus recursos o aptitudes, en términos de conocimientos (poder), con sus capacidades o habilidades en el manejo de esos conocimientos (saber) y su voluntad o actitudes (querer).

10.-Como los de Brooking (o Technology Brooker), Bontis (de la Universidad de West Ontario), Saint-Onge (del Canadian Imperial Bank), Drogonetti y Roos, el de la Dow Chemical o el modelo NOVA (del Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana).

11.- Dejando al margen factores especulativos o coyunturales ajenos al control de la empresa.

acción en orden a la generación de competencias, o sea, para desempeñar aquello que hacemos mejor que nuestros competidores.

En este sentido, generar capacidades para la innovación continua resulta primordial, pues a menos que la empresa ponga todos sus recursos al servicio de la misma, terminará a merced de sus clientes, en lugar de sintonizar con ellos[12]. Además, la velocidad juega un papel crítico, no sólo en términos de rápidas respuestas al mercado, sino de un más rápido aprendizaje, tanto de las nuevas tecnologías como de la integración de las actuales[13] (es lo que podríamos llamar la capacidad de absorción). Esto es, quizás, lo que más cuesta a muchas empresas, obligadas a asimilar las reglas de la sociedad del conocimiento y de la nueva economía (virtual, no física), que exigen introducir cambios profundos en las estructuras organizacionales y en el modo de dirigirlas, que podrían resumirse en desaprender la herencia que hemos recibido del taylorismo y del fordismo, que muchas empresas siguen aún practicando. Para lograrlo, un decidido y claro liderazgo de la dirección es indispensable.

4.- La gestión del capital intelectual como desafío a la empresa cooperativa del siglo XXI

En otros trabajos hemos reflexionado acerca del futuro de la empresa cooperativa en el marco de los desafíos que esta recién estrenada centuria plantea, en la línea de identificar ciertos aspectos claves de su gestión que deberían ser fortalecidos. Entre ellos se encuentran, sin ningún género de dudas, el uso intensivo de las tecnologías de la infocomunicación y la potenciación de la intercooperación.

La empresa cooperativa, pertenezca al sector que pertenezca y sea del tipo que sea, no puede ser ajena a los cambios que dichas tecnologías están provocando. Bien al contrario, ha de sumarse sin reservas a esta "revolución silenciosa", con el dinamismo necesario para aprovechar las oportunidades que presenta. El teletrabajo, las subastas *on-line,* el comercio electrónico, así como su empleo en las relaciones con cualquier agente de frontera de la organización (suministradores, administraciones públicas, etc.), deben posibilitar mayores niveles de eficiencia y la ampliación de los mercados.

Además, el uso de estas tecnologías a nivel interno facilita (y agiliza) enormemente los flujos de información y de comunicación entre todos los integrantes de la empresa, pese a su eventual dispersión geográfica, constituyéndose en una poderosa fuente de mejora continua en su funcionamiento al

12.- Piénsese que los mercados son cada vez más transparentes, gracias al acceso a la información que las nuevas tecnologías hacen posible.

13.- La convergencia de tecnologías está mostrándose como una poderosa fuente de oportunidades de negocio (informática y telecomunicaciones, telefonía e Internet, etc.).

facilitar la participación de todos ellos y obviar los inconvenientes del tamaño y el distanciamiento físico. Asimismo, puede jugar un destacado papel como coadyuvante en la creación (o reforzamiento) de la imagen de la sociedad cooperativa, no solamente en los mercados de bienes y servicios, sino entre sus propios socios, como instrumento transmisor de un proyecto colectivo y de una cultura empresarial, prolongando y amplificando la acción de sus líderes[14].

Por tanto, las tecnologías de la infocomunicación, con Internet como su principal exponente, han dado lugar a una nueva economía y a una nueva forma de hacer negocios, sí, pero son, sobre todo, un poderoso instrumento de participación y de gestión del conocimiento organizacional, que hace posible su captura, procesado y puesta a disposición del mismo allí donde se necesita y en las condiciones requeridas por el usuario. La información precisa para tomar decisiones no tiene porqué estar concentrada en los niveles superiores de la estructura, sino que puede diseminarse a través de la organización y ser puesta a disposición de quienes están en la "línea caliente" de la empresa, allí donde se presentan los problemas y hay que dar soluciones rápidas, ganando en agilidad y capacidad de respuesta, dando lugar, en suma, a organizaciones más planas y descentralizadas.

En cuanto a la intercooperación, la cooperación entre cooperativas es un principio que a menudo se olvida pero que nunca fue tan importante como en la actualidad. Se necesitan, sobre todo, empresas cooperativas más fuertes, para poder competir con garantías en el mercado interior y en los mercados exteriores, para lo cual la intercooperación es una vía casi obligada, tanto horizontal como verticalmente.

No olvidemos que en este mundo tan competitivo y cambiante en que nos ha tocado vivir, más que los elementos del sistema (cooperativo, en este caso) lo que importa es la conectividad entre ellos. Precisamente, las tecnologías mencionadas más arriba prestan una contribución extraordinaria al logro de esa deseada conectividad y, por tanto, actúan como facilitadores de la intercooperación.

Piénsese que el establecimiento de alianzas y de redes empresariales se está convirtiendo en una práctica estratégica cada vez más habitual, tanto a escala nacional como internacional, a la que las sociedades cooperativas han de sumarse, y con más fuerza si cabe, pues a la razón económica se añade la de su propio ideario. Precisamente, la estructura reticular o federación de empresas (también conocida como *N-form*, en contraste con la clásica estructura multidivisional o *M-form*) es una nueva forma organizativa que ha sido concebida para gestionar una amplia variedad de negocios que comparten múltiples interrelaciones tangibles e intangibles, estimulando el aprendizaje (Hedlund, 1994).

14.- Si admitimos que buena parte de los fracasos de las experiencias cooperativas se explican por la falta de compromiso de los socios, por haber puesto en marcha cooperativas sin cooperativistas, por el insuficiente conocimiento y formación de los socios en materia cooperativa (que perjudica sus posibilidades de participación y facilita la adopción de prácticas inapropiadas), los gestores de estas empresas deberán esforzarse para "vender" la cooperativa a sus socios, aplicando con decisión y perseverancia un marketing interno que conduzca a crear en sus destinatarios la imagen deseada del proyecto cooperativo.

5.- Conclusiones y recomendaciones: cómo pasar de la mera participación a la gestión del capital intelectual en la empresa cooperativa

El planteamiento que venimos haciendo se incardina dentro de la corriente más pujante en la actualidad en el campo de la Dirección Estratégica: la Teoría de los Recursos y Capacidades, y más concretamente dentro de una subcorriente que defiende una visión de la empresa basada en el conocimiento. En definitiva, se trata de un paradigma que pretende explicar la ventaja competitiva sostenible y la obtención de un rendimiento superior en función de los recursos (tangibles e intangibles) y las capacidades (rutinas organizativas) de las empresas[15]. En nuestro caso el énfasis se ha puesto en los recursos intangibles. Veamos por qué.

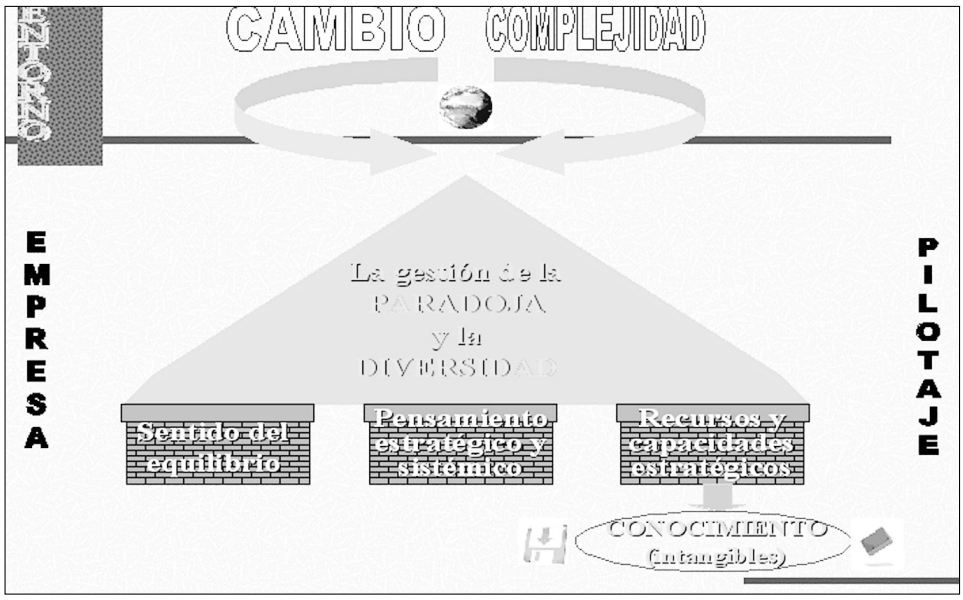
En un trabajo anterior (Vargas, 2000) argumentábamos que en una sociedad marcada por la aceleración del cambio y de la complejidad, la tarea de pilotaje de las empresas ha de fundamentarse, cada vez en mayor medida, en tres pilares básicos: el sentido del equilibrio, el pensamiento estratégico y sistémico, y la competencia para identificar y gestionar los recursos y capacidades realmente estratégicos, entendiendo el *management* contemporáneo como la gestión de la paradoja y la diversidad hasta alcanzar una situación de equilibrio satisfactoria.

El *manager* ha de ser capaz de manejar lo aparentemente contradictorio y lo diverso, a la búsqueda de complementariedades y sinergias; más que decidir sobre dilemas, tiene que procurar equilibrios entre fuerzas que pueden parecer en conflicto. Para ello, el dominio del pensamiento estratégico y sistémico resulta esencial: el primero para situar los problemas en la dimensión temporal adecuada, con una visión de futuro, de largo alcance; y el segundo para proporcionar esa perspectiva holística, integradora, globalizadora tan necesaria para abordar correctamente dichos problemas.

En el caso de la sociedad cooperativa, por sus características singulares, esta necesidad de gestionar la paradoja y la diversidad se da con especial claridad. Piénsese si no en la doble dimensión, empresarial y social, que define a este tipo de organizaciones, y que es preciso armonizar desde los órganos de dirección de las mismas, aunque sus intereses puedan ser contradictorios.

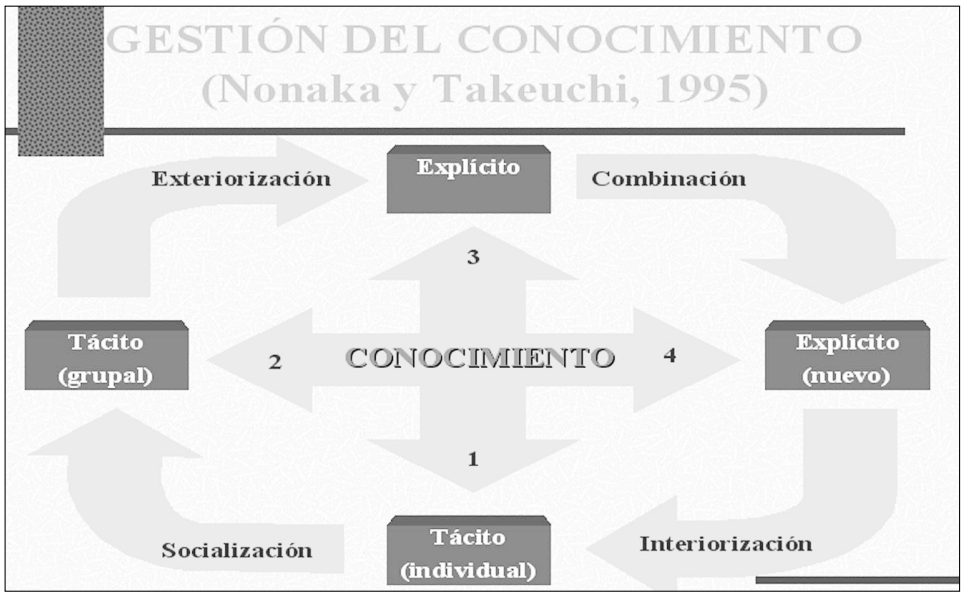
Se concluía en ese trabajo, como consecuencia de todo lo anterior, que el conocimiento (los intangibles en general) y la capacidad de gestionarlo se han situado en el centro del discurso estratégico, por cuanto son el eje principal sobre el que ha de girar la dirección de empresas en la actualidad. El esquema siguiente sintetiza esta perspectiva.

15.- Frente a otras paradigmas, como el de la economía industrial, cuya explicación a las diferencias entre las empresas se centra en la estructura competitiva del sector en el que se opera.



A su vez, en ese contexto de cambio y complejidad ya referido, las empresas se ven abocadas a un proceso permanente de aprendizaje: hay que aprender a cambiar. Esas dos palabras, cambio y aprendizaje, encierran los dos principales retos del momento, aunque sin éste no es posible aquél. Ahora bien, ¿no es la participación una forma de aprendizaje? No hay ninguna duda al respecto. Sin embargo, para sacar el máximo provecho de esa dinámica participativa, en este caso de las sociedades cooperativas, es preciso movilizar el conocimiento existente en la organización y generar el nuevo conocimiento que la empresa necesita para estar (o seguir) en primera línea competitiva. A tal fin, la aplicación en la empresa cooperativa de la espiral del conocimiento propuesta por Nonaka y Takeuchi (1995), mencionada en la introducción de este trabajo, sería de gran utilidad.

Esta propuesta para la gestión del conocimiento consta de una serie de fases, tal y como muestra la siguiente figura:



La primera etapa es la de socialización del conocimiento tácito[16] individual. Se trata, en definitiva, de compartir con los demás miembros de la cooperativa (socios y/o empleados) lo que cada uno sabe sobre un determinado problema (sus experiencias, soluciones, etc.). Es una manera de empezar muy enriquecedora, pues el solo hecho de que ese conocimiento individual (y por tanto ignorado por los demás) se ponga en común, supone un avance importantísimo en beneficio del proyecto colectivo que representa la sociedad cooperativa.

-La segunda es la de exteriorización, que consiste en transformar ese conocimiento tácito (ahora grupal) en un conocimiento explícito[17], es decir, en un conocimiento que pasa a ser patrimonio de la cooperativa. Se trata, en suma, de codificar el conocimiento generado en la fase anterior para hacerlo apropiable por la empresa (escribiéndolo y reflejándolo en sus manuales, por ejemplo). Esto tiene una gran trascendencia, porque de no hacerlo, cuando cualquier miembro de la cooperativa abandone la sociedad, se llevará consigo ese conocimiento, en perjuicio de la empresa. De esta manera, dicho conocimiento quedará en la organización y podrá ser usado por todos los demás integrantes de la misma.

16.- Se puede definir como lo que el individuo sabe y usa, pero aún no está en condiciones de ser transferido.

17.- Desde un punto de vista organizacional, lo que la organización comparte y puede ser utilizado por cualquier individuo. Desde un punto de vista individual, lo que el individuo sabe y usa, y además está documentado.

-La tercera es conocida como fase de combinación, cuyo propósito es la generación de nuevo conocimiento (explícito) mediante la combinación del preexistente. Se entra así en una etapa creativa que hará posible la innovación en la cooperativa.

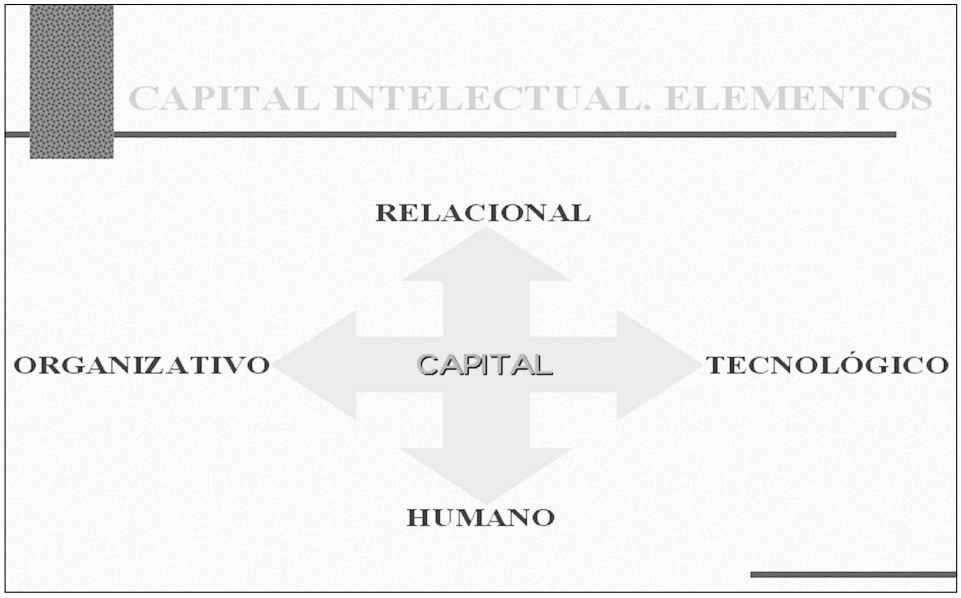
-La cuarta y última es la de interiorización, esto es, la de asimilación de ese nuevo conocimiento mediante su aplicación habitual e incorporación a las rutinas de la organización. Esa puesta en práctica dará lugar, a título individual, a nuevas experiencias, a nuevas ideas, ..., es decir, a un nuevo conocimiento tácito individual, dándose inicio, otra vez, a la espiral.

La aplicación de esta metodología en la sociedad cooperativa (agraria, de trabajo asociado, o del tipo que sea), su utilización como práctica habitual de su funcionamiento, supondría un paso delante de extraordinaria importancia para aprovechar las potencialidades que estas organizaciones tienen implícitas en si mismas como empresas de participación. Su principal obstáculo puede estar en lograr que los individuos (en especial los socios) pierdan el miedo a compartir y se acostumbren a intercambiar lo que hacen y saben con los demás. En una sociedad cooperativa esto debería ser menos difícil de conseguir (pese al individualismo que pueda existir), ya que la cultura empresarial que se exige no es la tradicional del "yo gano tu pierdes", sino la de "ganamos los dos" (o "ganamos todos", aún mejor). No obstante, a nadie se le escapará que la existencia de un liderazgo convencido y comprometido con estos planteamientos resulta imprescindible para dinamizar la organización en el sentido que marca la espiral del conocimiento descrita.

Naturalmente, su puesta en marcha requiere de un esfuerzo previo de información y formación de los participantes. Además, quizás una buena manera de empezar (por operativa) sería a través de una experiencia piloto muy cuidada, cuyo éxito sirva de ejemplo y de estímulo para seguir extendiendo su aplicación, venciendo así las reticencias de los más escépticos.

Para finalizar, y como complemento de lo expresado hasta aquí, quisiera poner de manifiesto la relación que existe entre la naturaleza de la sociedad cooperativa, expresada a través de los principios formulados por la Alianza Cooperativa Internacional, y su capital intangible. En otras palabras, los principios cooperativos forman parte del capital intelectual de estas empresas, que es preciso medir. A este respecto, una propuesta de indicadores para su evaluación puede encontrarse en Vargas (2001) y Vargas y Pelayo (2001).

Los elementos del capital intangible (o intelectual) de una empresa son los expresados en la figura siguiente, que ya fueron citados más arriba aunque sin profundizar en ellos.



Conviene aclarar que algunos autores agrupan el capital organizativo y el capital tecnológico dentro del concepto de capital estructural, criterio que seguiremos en adelante. Es por ello que puede establecerse la siguiente fórmula:

Capital Intelectual = Capital Humano + Capital Estructural + Capital Relacional.

Haremos seguidamente una breve referencia a cada uno de ellos, como paso previo indispensable para su posterior puesta en relación con los principios cooperativos.

-Por capital humano se entiende el conjunto de aptitudes, habilidades y actitudes de los individuos que integran la empresa. Ahí se incluye todo lo que saben, su experiencia, intuición, ...

-Del capital estructural forman parte tanto la propiedad intelectual de la empresa (patentes, marcas, etc.) y otros elementos ligados a su componente tecnológico (bases de datos, diseños, ...), como aquellos que se encuadran dentro del denominado capital organizativo, tales como estructura y cultura organizacional, rutinas organizativas, métodos de trabajo, etc.

-Por último, el capital relacional proviene del conjunto de relaciones externas que posee la empresa, con cualquiera de sus agentes de frontera (clientes, proveedores, ...). Por consiguiente, cabe incluir en este concepto intangibles como la imagen y la reputación de la empresa, la fidelidad de la clientela, sus contratos comerciales, las alianzas establecidas, etc.

A partir de estos conceptos, puede afirmarse que los principios cooperativos forman parte del capital intelectual de estas empresas de la forma que expresa el cuadro siguiente:

PRINCIPIO COOPERATIVO	CAPITAL INTELECTUAL
Adhesión voluntaria y abierta	Capital relacional
Gestión democrática por parte de los socios	Capital estructural (organizativo)
Participación económica de los socios	Capital estructural (organizativo)
Autonomía e independencia	Capital relacional
Educación, formación e información	Capital humano
Cooperación entre cooperativas	Capital relacional
Interés por la comunidad	Capital relacional

La influencia de estos principios básicos que rigen el funcionamiento de este tipo de empresas en la valoración de su capital intelectual, dependerá de cómo influyan (positiva o negativamente) en la gestión de las mismas. A este respecto, un reciente estudio realizado con las dieciséis cooperativas agrarias más destacadas de la provincia de Huelva arrojó el siguiente resultado, de acuerdo con la opinión de sus respectivos directores-gerentes (Vargas, 2001):

PRINCIPIO	INFLUENCIA	IMPORTANCIA RELATIVA (*)
Adhesión voluntaria y abierta	Negativa (7º)	Media (4º)
Gestión democrática por parte de los socios	Sin definir, ni positiva ni negativa (6º)	Alta (2º)
Participación económica de los socios	Positiva (4º)	Alta (1º)
Autonomía e independencia	Positiva (2º)	Media (3º)
Educación, formación e información	Positiva (1º)	Media (5º)
Cooperación entre cooperativas	Positiva (3º)	Media (6º)
Interés por la comunidad	Positiva (4º)	Baja (7º)

Entre paréntesis el puesto que ocupa en el *ranking*.

(*) Según su influencia en la gestión empresarial.

Destaca el cuestionamiento que hacen los directores-gerentes de los dos primeros principios, adhesión voluntaria y abierta y gestión democrática por parte de los socios, que, de ser así, mermarían el capital intelectual (y por tanto el valor) de estas empresas (o, en el mejor de los casos, no contribuirían positivamente al mismo). En consecuencia, habría que tratar de mitigar las consecuencias negativas que puedan tener ambos principios en la gestión empresarial de estas sociedades.

Bibliografía

ASOCIACION ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS. *La Dirección y Gestión por Competencias. Documento n.11 (Principios de Organización y Sistemas)*. Madrid: AECA, 1999.

BUENO, E. El capital intangible como clave estratégica de la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol.LIII, n.164, Agosto 1998, pp.207-229.

BUENO, E.; SALMADOr, M.P. (eds.) *Perspectivas sobre Dirección del Conocimiento y Capital Intelectual*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial, 2000.

EDVINSSON, L. Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*. Vol.30, n.3, Junio 1997, pp. 366-373.

EDVINSSON, L. y MALONE, M. *Intellectual Capital*, Harper Business, 1997.

EDVINSSON, L. y MALONE, M. *El capital intellectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, Barcelona: Gestión 2000, 1999.

HEDLUND, G. A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, vol.15, 1994, pp.73-90.

INSTITUTO UNIVERSITARIO EUROFORUM ESCORIAL. *Medición del Capital Intelectual: Modelo Intelec,* Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial, 1998.

KAPLAN, S.R.; NORTON, P.D. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

LARRAURI, M. Proyecto de aplicación de un modelo de medición del capital intelectual para pymes. En: *Best Papers Proceedings. X International Conference of AEDEM*, Reggio Calabria (Italia), 2001, pp.535-540.

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company,* New York: Oxford University Press, 1995.

SANCHEZ, A.; BATISTA, R.M. y MELIAN, A. La gestión del capital intelectual: aplicación empírica a una actividad económica. En: *Best Papers Proceedings. X International Conference of AEDEM,* Reggio Calabria (Italia), 2001, pp.1007-1015.

SVEIBY, K.E. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets,* New York: Berett-Koehler Publishers, 1997.

THUROW, L.C. *El futuro del capitalismo*, Barcelona: Ariel, 1996.

VARGAS, A. La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras. *REVESCO*, 1995, n.61, pp. 179-192.

VARGAS, A.; MARIN, P. y GARRIDO, J. La gestión participativa y las organizaciones de participación democrática. En: *XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Ponencias y Comunicaciones,* 1997. Volumen 2, pp.221-227.

VARGAS, A. Las organizaciones de Economía Social ante un mundo en transición. En: *Best Papers Proceedings. VI International Conference of AEDEM*. Chania (Grecia), 1997, pp.727-731.

VARGAS, A. De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática. *REVESCO*, n.67, 1999, pp.219-234.

VARGAS, A. La dirección de empresas o la lucha permanente por el equilibrio: ¿no es esto la vida misma? *Boletín AECA*, nº 52, Abril-Julio 2000, pp.46-49.

VARGAS, A. El cooperativismo agrario en la provincia de Huelva. *CERES. Cuadernos de Estudios Socioeconómicos de Huelva*, n. 6, 2001, pp.6-43.

VARGAS, A. y PELAYO, Y. La práctica de los principios cooperativos en las almazaras cooperativas de la provincia de Huelva. En: *Inteligencia empresarial. La gestión del conocimiento en la empresa,* Jaén: Diputación Provincial de Jaén. Instituto de Estudios Giennenses, 2001. Volumen 2, pp.393-401.

VARGAS, A. y ALBENDIN, J.J. Marketing en Internet. Un análisis de la empresa española. En: DEL ÁGUILA, A.R.; PADILLA, A. (Coord..). *E-business y comercio electrónico. Un enfoque estratégico*, Madrid: Ra-Ma, 2001, pp.77-94.