



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n° 57, abril 2007, pp. 93-115

Las singularidades del capital humano de las cooperativas como elementos caracterizadores de su capital intelectual

Elies Seguí Mas

CEGEA - Universitat Politècnica de València

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

ISSN: 0213-8093. © 2007 CIRIEC-España

www.ciriec.es

www.ciriec-revistaeconomia.es

Las singularidades del capital humano de las cooperativas como elementos caracterizadores de su capital intelectual

Elies Seguí Mas

CEGEA - Universitat Politècnica de València

RESUMEN

La literatura empresarial de la última década, ha identificado en la gestión del conocimiento una de las herramientas imprescindibles para una moderna dirección de empresas. En este sentido, la identificación, medición y gestión de los intangibles críticos de una empresa es posible mediante estados de capital intelectual capaces de aportar a la dirección información relevante sobre dónde reside el valor y su evolución en el tiempo.

Las cooperativas, como empresas singulares, poseen un capital humano de características particulares. Así, sus valores constitutivos, la estructuración del capital, las políticas de selección, etc. les confieren unas características específicas que merecen ser estudiadas. Así, la identificación de las singularidades del capital humano de una cooperativa puede permitir una mejor definición de su estrategia empresarial, basándola sobre los recursos y capacidades críticos en su negocio.

De este modo, -mediante el caso-estudio de una cooperativa de crédito- el presente artículo trata de identificar y obtener conclusiones acerca de las ventajas competitivas de las cooperativas respecto al principal recurso empresarial: las personas.

PALABRAS CLAVE: Cooperativas, intangibles, capital humano, capital intelectual, gestión del conocimiento.

CLAVES ECONLIT: D800, J540, M120, M410, M540, P130.

Les singularités du capital humain des coopératives comme éléments de caractérisation de leur capital intellectuel

RÉSUMÉ: Les travaux sur les entreprises de la dernière décennie ont identifié la gestion de la connaissance comme l'un des outils indispensables pour une direction moderne des entreprises. En ce sens, l'identification, la mesure et la gestion des critiques intangibles d'une entreprise est possible par des états de capital intellectuel capables d'apporter à la direction, des informations pertinentes sur l'endroit où résident la valeur et son évolution dans le temps.

Les coopératives, en tant qu'entreprises singulières, possèdent un capital humain aux caractéristiques particulières. Ainsi, leurs valeurs constitutives, la structuration du capital, les politiques de sélection, etc. leur confèrent des capacités spécifiques qui méritent d'être étudiées. Ainsi, l'identification des singularités du capital humain d'une coopérative peut permettre une meilleure définition de sa stratégie professionnelle se basant sur les ressources et les capacités critiques de son activité.

Ainsi, par le biais de l'étude d'une coopérative de crédit, cet article essaye d'identifier et de tirer des conclusions en relation avec les avantages compétitifs des coopératives par rapport à leur ressource professionnelle principale : les personnes.

MOTS CLÉ: Coopératives, intangibles, capital humain, capital intellectuel, gestion de la connaissance.

Features of human capital in cooperatives as characteristic elements of their intellectual capital

ABSTRACT: Over the last decade, business literature has identified knowledge management as one of the key tools in managing a modern company. In this regard, it is possible to identify, measure and manage the critical intangibles in a company by means of intellectual capital statements that can provide the management with important information on where value lies and its evolution over time.

Being a special type of companies, the human capital of cooperatives has its own particular characteristics. Therefore, because of their intrinsic values, the way their capital is structured, their recruitment policies, etc. their specific nature is worthy of study. By identifying the features of the human capital in a cooperative it is possible to better define its business strategy, based on the critical resources and capabilities in its area of business.

By carrying out a case study of a credit cooperative this article therefore attempts to identify and reach conclusions regarding the competitive advantages of cooperatives in terms of the most important resource of any business: people.

KEY WORDS: Coopératives, intangibles, capital humain, capital intellectuel, gestion de la connaissance.

1.- Introducción¹

La contabilidad (la información financiera) representa el *corazón* del sistema de información empresarial y, por lo tanto, resulta crítica para la toma de decisiones y el planteamiento estratégico de la organización. No obstante, en los últimos tiempos la contabilidad ha sufrido una evidente pérdida de *fiabilidad* y de *relevancia* social, fruto de la emergencia de un nuevo paradigma económico. Así lo señalan estudios diversos (Di Piazza y Eccles; 2002; Amat; 2002), dando buena muestra de la pérdida de relevancia de la información financiera al demostrar como una buena parte del valor que los mercados atribuyen a las empresas se encuentran fuera de sus balances (incluso en épocas de crisis bursátiles).

Este hecho no ha pasado en absoluto desapercibido en los mercados financieros, que han ido identificando en las empresas la existencia de un creciente *balance invisible* (Sveiby, 2000) fruto de las diferencias entre el valor real de las empresas (valor de mercado) y el valor producto de la aplicación de criterios y principios contables generalmente aceptados (valor contable). Esta discrepancia ha sido una de las principales motivaciones para el surgimiento de metodologías capaces de identificar, medir y gestionar los activos intangibles e intelectuales de una organización, especialmente aquellos que la contabilidad no es capaz de recoger. La nueva realidad económica descrita va más allá de aquello conocido como "*nueva economía*", modelo cuya crisis no ha puesto en duda la emergencia de las nuevas formas de producción lideradas por los activos intangibles e intelectuales.

Consecuentemente, el conocimiento ocupa un claro papel preponderante en el paradigma económico en el que actualmente vivimos. De este modo, la gestión de los activos intangibles de una organización (*knowledge assets*) se ha evidenciado como factor competitivo destacado en la literatura empresarial de la última década. Sin embargo, este hecho no es del todo nuevo ya que la trascendencia del conocimiento ha sido subrayada anteriormente por parte de filósofos como Aristóteles o de economistas clásicos como Marshall (en sus *Principios de economía*). Hoy, sin lugar a dudas, el conocimiento tiene un papel esencial en el desarrollo social y económico ya que su generación, proceso y transmisión se manifiestan como fuente de poder y de productividad (Castells, 1997).

Así, ante el entorno aceleradamente incierto y heterogéneo que actualmente sufrimos, la gestión del capital intelectual aparece como una de las respuestas más evidentes para identificar, medir y gestionar los recursos críticos de una organización.

1.- El presente trabajo ha sido desarrollado bajo el patrocinio de la Generalitat Valenciana mediante el proyecto de investigación GV06/378: "Las entidades de economía social en un entorno globalizado", cuyo investigador principal es el Dr. Juan Bataller Grau.

Actualmente, resulta obvio señalar como la realidad económica que nos rodea está dando un peso creciente a los activos intangibles dentro de la cadena de valor de bienes y servicios, haciéndose mucho más compleja una correcta valoración de las empresas y de sus activos. Esta situación ha provocado el surgimiento de diversos modelos que permiten la identificación y medición de los activos intangibles de que dispone una organización. El objetivo de todos ellos es común: optimizar la gestión de los intangibles que permiten desarrollar la creación de valor por parte de la empresa. Pese a ello, resulta todavía lejana la aplicación generalizada de la gestión de los activos intangibles en nuestras empresas, aunque -a día de hoy- ya se pueden enunciar algunas experiencias destacables en este campo.

El presente trabajo trata de abordar la contabilización de los intangibles del capital humano dentro de una realidad empresarial concreta: las cooperativas de crédito. Resulta evidente que estas empresas representan una *singularidad* en nuestro sistema financiero y que su peso relativo en el sector –aunque significativo- puede resultar poco trascendente en la actualidad. Sin embargo, no es menos cierto que este tipo de institución financiera ha sido *clave* en el desarrollo socioeconómico reciente de extensas regiones del mediterráneo (siendo evidente su papel en sectores como –por ejemplo- el agroalimentario) y cabe defender su papel.

De este modo, dentro de los distintos y complementarios enfoques con que cuenta lo que actualmente conocemos como *gestión del conocimiento*, con el análisis de los estados de capital intelectual este trabajo pretende abordar su perspectiva financiera (identificando, midiendo y analizando los activos intangibles *humanos* que generan valor a la empresa). El objetivo es proveer a la empresa de información relevante para la toma de decisiones en un entorno altamente complejo y crecientemente competitivo. Un contexto dónde la supervivencia de las cooperativas de crédito pasa –evidentemente- por explotar sus ventajas competitivas. En ese sentido, los modelos de capital intelectual suponen una herramienta fundamental para la gestión de esas ventajas, dado que se centra sobre los activos actualmente críticos en la *cadena de valor* de bienes y servicios: los intangibles.

En definitiva, los nuevos tiempos reclaman nuevas respuestas de la contabilidad a los retos planteados por las necesidades empresariales. Parafraseando al profesor Cañibano (2003), el viejo edificio contable requiere complementar la información financiera tradicional con otra información relevante que responda las nuevas necesidades sociales: intangibles, responsabilidad social y gobierno corporativo.

2.- La economía del conocimiento

En la convulsa sociedad actual, el nuevo paradigma económico donde compiten nuestras empresas ha sido bautizado como la *economía del conocimiento*. Existen otras denominaciones similares para definir este nuevo contexto competitivo (*sociedad de la información, nueva economía, etc.*) pero todas ellas coinciden en señalar que los factores productivos críticos en los negocios han cambiado profundamente. En definitiva, aquello que mueve los conceptos que están detrás de estos términos es la búsqueda perseverante de soluciones para la gestión empresarial, usualmente orientada a la generación de valor y a la competitividad sostenible. La competitividad se basa hoy en desarrollar capacidades diferentes a las de la competencia en los terrenos de la reputación, la marca, la innovación, las relaciones, etc. (que son más difícilmente replicables) (Castelló, 2002).

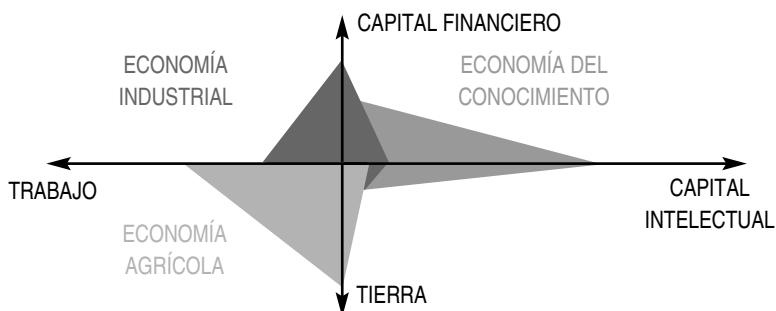
Sin duda, existen dos hechos que evidencian la importancia adquirida recientemente por el conocimiento en nuestra economía. Por un lado, el desarrollo durante la última década de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y, por otro, la gran importancia que están adquiriendo en los mercados financieros los *activos intangibles* (lo que produce en ocasiones grandes diferencias entre el valor contable y el valor de mercado). Además, los fenómenos empresariales que hemos vivido en los últimos años (globalización económica, etc.) han impuesto una dinámica a los negocios que han convertido a los intangibles en el principal generador de ventajas competitivas. Lógicamente, en este entorno multinacional y multicultural, caracterizado también por la *empresa extendida*, la gestión del capital intelectual de una organización se convierte en una necesidad imperante.

El nuevo modelo económico (la economía del conocimiento) se basa en el papel diferenciador del conocimiento, mediante el cual la organización puede conseguir ventajas competitivas. Enmarcar este concepto puede resultar complejo, para lo cual resulta conveniente acudir a la definición realizada por la OCDE. Así, este organismo entiende por economías basadas en el conocimiento "*aquellas fundadas directamente en la producción, distribución y uso del conocimiento y de la información*" (1999).

El análisis del profesor Bueno (1999a) a partir del trabajo de Gorey y Dobat (1996) muestra de forma muy ilustrativa cual ha sido la evolución histórica de los factores productivos críticos en cada era económica. De este modo, la economía agraria clásica tuvo en la tierra y en el trabajo sus dos principales factores productivos. Posteriormente, la llegada de la revolución industrial introdujo importantes transformaciones, entre ellas, la irrupción de un factor productivo dominante: el capital financiero (aunque el trabajo seguía resultando importante). La última década ha supuesto el advenimiento de la economía del conocimiento y la creación de un nuevo paradigma que tiene en el capital intelectual su principal factor productivo. Dentro de este marco, el conocimiento se convierte en la clave para que

las organizaciones puedan generar ventajas competitivas que resulten sostenibles en el tiempo. De forma gráfica, la siguiente figura muestra la evolución comentada.

Figura 1. Factores productivos críticos en cada era económica



Fuente: Elaboración propia a partir de Gorey y Dobat (1996) en Bueno (1999a).

Otros análisis análogos destacan cómo la participación de las tareas intelectuales ha ido ganando peso en el conjunto de la actividad económica de forma exponencial durante el último siglo. Así, se estima que actualmente el 80% de los trabajadores de los países de la OCDE son trabajadores intelectuales, es decir, que “producen, intercambian, almacenan y consumen conocimientos” (Bueno, 1999b). Autores como Drucker (1993) estiman que esa cifra se elevará al 90% en 2010.

Dentro del paradigma económico actual las economías de escala ya no pueden seguir siendo fuentes de ventaja competitiva sostenible convirtiéndose estas actividades en *commodities*. Las soluciones en este contexto pasan por deshacer las estructuras de integración vertical (mediante alianzas, las TIC o economías de red) o por convertir la innovación como fuente de ventaja competitiva. Estas son las razones fundamentales para la emergencia de los intangibles. A modo de ejemplo, resulta fácil observar como las conexiones entre los distintos departamentos de empresa han pasado de ser físicas (cadena de producción) a ser virtuales (TIC) y estar basadas en intangibles (análogamente sucede con el aprovisionamiento, el mantenimiento...). Todos estos ‘activos’ ya existían anteriormente, pero la baja importancia relativa antes de la década de los 80 de los RR.HH. o del capital organizativo provocó que no irrumpieran los intangibles.

Lógicamente, la literatura empresarial de la última década, ha identificado en la gestión del conocimiento una de las herramientas imprescindibles para una moderna dirección de empresas. En este sentido, la identificación, medición y gestión de los intangibles críticos de una empresa es posible

mediante la confección de estados de capital intelectual, unos modelos que –más allá de la información contable tradicional- aporte a la dirección de la empresa información *relevante* sobre dónde reside la creación de valor y como éste evoluciona en el tiempo. Si hoy en día el valor reside en intangibles, parece lógico que la dirección de cualquier empresa deberá identificarlos y medirlos (si pretende de verdad gestionarlos).

2.1. Los intangibles

Atendiendo a Cañibano (2000), los términos *intangible* y *capital intelectual* son ambivalentes. Solo cuando se acompaña el adjetivo al sustantivo *activo* (activo intangible) deberá adoptarse una lectura más restrictiva, puesto que en este caso se está haciendo referencia solo a aquellos intangibles susceptibles de ser reconocidos como activos en un balance de situación.

La definición de Baruch Lev (2003) resulta de especial interés, ya que define los intangibles como “fuentes generadoras de valor (derechos sobre bienes futuros) que carecen de sustancia física y son generados por medio de la innovación, diseños organizativos únicos o prácticas de gestión de los recursos humanos”. Del conjunto, sólo una parte de ellos están protegidos mediante derechos, aquellos que se engloban bajo la denominación de propiedad intelectual (patentes, marcas registradas, etc.).

Según su carácter estático o dinámico, los intangibles pueden clasificarse bien en *recursos intangibles*, bien en *actividades intangibles* (Cañibano, 2002). Desde una perspectiva estática, los recursos intangibles pueden considerarse tanto como activos en sentido amplio (marcas, derechos de propiedad intelectual, redes, bases de datos, etc.) como por capacidades (saberes, competencias...) (Hall; 1992)., Bajo un punto de vista dinámico, las actividades intangibles son aquellas que las empresas realizan tanto para adquirir o para generar internamente nuevos recursos intangibles, como para mantener, controlar o mejorar los ya existentes

Análogamente al resto de activos materiales o financieros, los intangibles están sometidos a leyes económicas fundamentales que rigen el equilibrio coste-beneficio. Lev (2003) las clasifica entre aquellas que aportan valor y aquellas que suponen costes (destructoras de valor). En orden a su claridad y practicidad, se utilizará la siguiente clasificación para realizar el análisis económico de los intangibles. La figura siguiente los muestra de forma organizada.

Figura 2. Portadores y destructores de valor

GENERADORAS DE VALOR

1) Escalabilidad

- Ubicuidad (usos alternativos)
- Rendimientos crecientes

2) Economías de red

- Retroalimentación positiva
- Externalidades
- Estándares industriales

DESTRUCTORAS DE VALOR

3) Propiedad difusa

- Derrames (*spillovers*)
- Derechos de propiedad
- Utilidad privada y social

4) Riesgo inherente

- Costes hundidos
- Destrucción creativa
- Riesgo compartido

5) No transmisibilidad

- Problemas contractuales
- Bajos costes marginales
- Asimetría informativa

Fuente: Lev (2003).

Entre aquellas leyes económicas que suponen un aporte de valor para los intangibles, se encuentran:

1. *Escalabilidad y no rivalidad* (no escasez). Los recursos materiales, financieros o humanos son escasos y no permiten usos alternativos. Así, estos recursos son rivales respecto a sus potenciales usos alternativos y generan costes de oportunidad en función del destino elegido. Por su parte, los activos intangibles cuentan con un reducido o nulo coste de oportunidad puesto que sí permiten usos alternativos. De este modo, la escalabilidad de los intangibles tan solo está limitada por el tamaño del mercado. Se evidencia que la mayor parte de intangibles no están sujetos a la ley de rendimientos marginales decrecientes (cosa que si sucede con los activos materiales). Y no solo eso, tal y como demuestran Grossman y Helpman (1994), el conocimiento conforme se acumula va permitiendo nuevas innovaciones, con lo cual algunos intangibles disponen de rendimientos de escala crecientes.
2. *Economías de red*: se basan en el beneficio creciente que un individuo obtiene en función del tamaño de la red. A mayor número de miembros, mayores beneficios (Shapiro y Varian, 1999).

El aumento del tamaño de la red supone la aparición de *externalidades de red*, ya que paralelamente se produce un incremento del ritmo de aprendizaje y de la adopción de nuevas tecnologías, generándose una mayor elevación de los beneficios. En los mercados basados en economías de red las expectativas de los usuarios tienen un papel trascendental. De este modo, una pequeña ventaja competitiva puede potenciar un efecto de retroalimentación positiva. Los ejemplos de empresas basadas en economías de redes es numeroso (Amadeus, Sabre, etc.). Tal y como ha sucedido anteriormente con las redes físicas (de carreteras, de electricidad...), las economías de red se ven favorecidas por la *estandarización*, ya que los estándares expanden las externalidades de red, reducen la incertidumbre y evitan el aislamiento. Sin embargo, las economías de red también están sujetas a limitaciones como las *deseconomías* generadas por la dificultad de gestionarlas, el tamaño del mercado y su potencial de crecimiento. Así, en los mercados relativamente pequeños o con escasa capacidad de crecimiento la utilidad de los intangibles es limitada.

Por otra parte, las leyes económicas que afectan negativamente al valor de los intangibles son:

3. *Propiedad difusa*: Los dueños de activos materiales (como inmuebles o acciones) pueden asegurar el control sobre los beneficios derivados de esas inversiones. En cambio, los activos intangibles se caracterizan justamente por no poder evitar que los no-propietarios puedan disfrutar de algún beneficio (por ejemplo, en las inversiones en formación). Incluso en el caso de las patentes se dan beneficios significativos para los no-propietarios -producto de la imitación- conocidos como *derrames*, *externalidades positivas* o *spillovers*. El gran número de conflictos por violación de patentes pone de manifiesto la dificultad de controlar todos los beneficios vinculados a la inversión por parte de los propietarios. En esta situación, las empresas están tendiendo a confiar más en el secreto y en el liderazgo que les proporcionen sus innovaciones. Además, cabe señalar los derrames que se producen a escala internacional debidos a que los derechos sobre la propiedad intelectual no se protegen en algunos países (piratería internacional).
4. *Riesgo inherente de los intangibles*. Parece evidente que las actividades productivas, financieras, etc. comportan una mayor certidumbre que las actividades orientadas a la innovación. Es decir, el riesgo inherente de las inversiones en intangibles es mayor que para cualquier otro activo. Este hecho se basa en que la innovación es asimétrica, es decir, solo un pequeño número de innovaciones funcionan realmente en el mercado. A modo de ejemplo, una medida del riesgo como la volatilidad de los beneficios es tres veces mayor en las actividades de I+D que en actividades materiales (Kothari, 1998). Así, conforme se avanza en el proceso innovativo, se reduce el riesgo asociado a los resultados. La relación entre riesgo y tipologías de innovación se observa en la siguiente figura:

Figura 3. Nivel de riesgo y tipos de innovación



Fuente: Elaboración propia a partir de LEV (2003)

5. *No transmisibilidad.* Otra de las características distintivas de los intangibles frente a los activos materiales o financieros es la inexistencia de mercados organizados para la compraventa (es decir, con numerosos participantes y precios transparentes) lo cual acarrea consecuencias importantes. Esto resulta lógico según algunos autores, puesto que la incertidumbre sobre sus resultados impide confeccionar 'contratos completos'. En palabras de Teece (1998) "la imposibilidad de especificar con antelación y de manera precisa las características del producto final [...] hace que sea imposible el establecimiento de un sistema eficaz de puja competitiva en el sector".

3.- El capital intelectual y su gestión

El concepto de capital intelectual se incorporó al mundo empresarial en la década de los noventa ante la necesidad de denominar a un conjunto de aportaciones no materiales que influían notablemente en la marcha de la empresa y que –además– eran consideradas como el principal activo de éstas. Algunos de los expertos en la materia como Brooking (1997) se refieren a él como la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa. Por otra parte, Steward (1997) define el capital intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Posteriormente, Bueno (1999a), describió el capital intelectual como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

Pese a la amplia literatura hoy existente, un análisis crítico de la situación empresarial real nos llevaría a concluir que la gestión del capital intelectual se encuentra todavía en un estado incipiente (recluida a grandes empresas y con un impacto internacional heterogéneo). Los países nórdicos y empresas como Skandia figuran a la vanguardia de la gestión mundial del capital intelectual. A escala española, tan solo grandes empresas de los sectores financiero o eléctrico han empezado a gestionar su capital intelectual. Por lo tanto, la gestión del capital intelectual sigue todavía siendo una realidad lejana para nuestras pymes (la realidad económica imperante en nuestro modelo).

En opinión de destacados expertos, el futuro de la gestión del capital intelectual parece que seguirá un camino con cuatro fases principales (Proyecto Meritum, 2002):

1. Animar a las empresas a generar información sobre su capital intelectual.
2. Contar con un marco común internacional de referencia.
3. Mostrar las mejores prácticas en gestión de intangibles.
4. Sugerir un procedimiento común para publicar información sobre intangibles.

En este sentido, el *informe de capital intelectual* es un documento mediante el cual la empresa difunde información sobre los intangibles que integran su capital intelectual (Proyecto Meritum, 2002). En cierto modo, representa la culminación del sistema de gestión del capital intelectual, puesto que es el instrumento mediante el cual la empresa comunica a sus *stakeholders* cuales son sus recursos, capacidades y compromisos respecto a sus componentes esenciales en la creación de valor.

Dadas las carencias propias de los intangibles respecto a su apropiabilidad y al riesgo asociado a la generación de beneficios futuros, la realización de informes de capital intelectual parece prioritaria respecto a la compleja medición económica del valor de los activos intangibles en el balance de situación de la empresa. En este sentido, tanto el IASB (1997) como diversos autores (Nevado, 2002; etc) han opinado que resultaría recomendable poner de manifiesto la información sobre intangibles, ya fuese simplemente mediante notas en el informe financiero o mediante la presentación de un estado complementario.

La presentación de un estado complementario '*no estrictamente financiero*' que recoja la información financiera sobre intangibles parece conveniente, al tiempo que vence las barreras y recelos de las normativas contables vigentes. Así, los informes de capital intelectual se convierten en una respuesta metodológica de la dirección de empresas ante la pérdida de relevancia de la información financiera.

No obstante, no existe actualmente un marco de referencia internacionalmente aceptado para la identificación, medición y difusión de información sobre los intangibles críticos de la empresa. Eso sí, cabe destacar algunos esfuerzos interesantes para el establecimiento de unas directrices generales para la gestión de los intangibles (proyecto MERITUM (2002), el *Danish Ministry of Science* (2003), etc.).

3.1. Modelos para la gestión del capital intelectual

Cómo ya se ha planteado, la emergencia de la economía basada en el conocimiento ha provocado la definición de diversos modelos para la gestión del capital intelectual. El denominador común de todos ellos es la clasificación que realizan de los componentes del capital intelectual según su naturaleza (generando diversos agregados en cada modelo). Así, se suele descomponer el capital intelectual en:

- Capital humano: integra los saberes, las capacidades, las experiencias y las habilidades de las personas que integran la organización (Proyecto Meritum, 2002). La capacidad para innovar, la creatividad, el saber hacer, la flexibilidad del empleado, la motivación, la satisfacción, el nivel educativo o la titulación académica son algunos elementos del capital humano. En plena *economía del conocimiento* parece evidente que la competitividad de una organización va a estar ligada directamente a los valores, actitudes, aptitudes y capacidades de sus trabajadores. La trascendencia de la política de RRHH será –por tanto– muy elevada dentro del planteamiento de cualquier empresa actual.
- Capital estructural: comprende las rutinas organizativas, los procedimientos, los sistemas, la cultura, las bases de datos, etc. Algunos de estos elementos pueden protegerse legalmente y convertirse en derechos de propiedad intelectual o industrial, derechos de autor o patentes.

La flexibilidad organizativa, el servicio de documentación, el uso de las TIC, la capacidad de aprendizaje organizativo, etc. son algunos ejemplos de sus componentes.

- Capital relacional: formado por el conjunto de recursos ligados a las relaciones externas de la empresa (clientes, proveedores, etc.). Integra tanto las relaciones de la empresa con los terceros interesados (*stakeholders*) como sus percepciones sobre la empresa. La imagen, la lealtad, la satisfacción de las empresas, los pactos con los proveedores, el poder comercial, la capacidad de negociación con las instituciones financieras, etc. son elementos característicos del capital relacional.

El capital intelectual es más que la suma de las partes que la componen, ya que las conexiones entre los 3 elementos también pueden ser fuente de valor. Es decir, la conectividad entre los capitales humano, estructural y relacional de la empresa resulta clave para el desarrollo de su capital intelectual (Roberts, 1999). A partir de los 3 elementos descritos, los distintos modelos propuestos para la gestión del capital intelectual, establecen distintas clasificaciones para los elementos que lo integran.

El objeto del presente trabajo no es realizar una descripción del estado del arte de la gestión del capital intelectual. No obstante, a efectos puramente enunciativos, resulta conveniente referirse a los modelos propuestos por Edvinsson (1992), Sveiby (1997), Brooking (1997) o Bueno (el modelo *Intellectus* del IADE, 2003).

4.- La gestión del capital intelectual en las organizaciones de la economía social

Las tendencias de vanguardia en la gestión de RR.HH. suelen coincidir en la importancia de la participación y el compromiso de los individuos en la organización. Estas tendencias han provocado un fuerte impacto tanto en las empresas mercantiles como en la administración pública y en las pertenecientes a la economía social. De este modo, han surgido múltiples sistemas de organización participativos con el objetivo de hacer crecer la productividad. La premisa de partida es clara: la participación incrementa la productividad y la competitividad tanto del sujeto como de la organización (García-Gutiérrez, C., 2002).

Por otro lado, la sociedad del conocimiento donde estamos inmersos requiere de la participación para poder disponer más eficientemente de información y de comunicación entre sus miembros. Así, la participación facilita claramente la gestión del conocimiento ya que permite compartir y reutilizar el mismo. Consecuentemente, el compromiso con la participación debe aumentar la corresponsabilidad y la autoorganización en la empresa. Además, en el caso de la economía social, empresas como

las cooperativas son sociedades participativas por ley. Así, conceptualmente, la filosofía fundacional de la economía social y la gestión de los recursos humanos se encuentran para buscar ventajas competitivas propias y sostenibles. Este es un campo sobre el que ya se han realizado interesantes aportaciones teóricas.

Como se ha manifestado anteriormente, la aplicación práctica de la gestión de los activos intangibles e intelectuales en las empresas españolas es un fenómeno muy limitado. Además, el contexto en el que la gestión de los intangibles se puede realizar dentro de las cooperativas y organizaciones de la economía social tiene una problemática específica, por sus particulares características que las diferencian de las denominadas empresas de capitales. Sin embargo, cabe destacar que algunas han participado de esta corriente vanguardista en el ámbito de la gestión, realizando además importantes aportaciones prácticas.

En este sentido, Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) es uno de los ejemplos más representativos. Desde un punto de vista global destaca la diversidad de actividades de MCC. Sin embargo, para todas ellas, el conocimiento es considerado como un activo clave para su competitividad, y ésta —a su vez— depende de su innovación. Bajo la concepción de MCC, la innovación es un proceso complejo que depende de la capacidad de transformar conocimiento en nuevos productos (Dorronsoro, 1999).

Un caso especialmente destacable en MCC es el de Irizar Group ya que representa un claro ejemplo de gestión del capital intelectual como método estratégico mediante el cual conseguir innovación. El proyecto Irizar fundamenta su ventaja competitiva en generar valor al cliente sobre la base de su capital humano y en la gestión por procesos. La participación de equipos de trabajo autogestionados permite la optimización de los resultados, mientras que la gestión por procesos permite el afloramiento del conocimiento y su reutilización para la innovación y la aplicación de las mejores prácticas. En este marco, intangibles como la cultura, la imagen, el clima o la capacidad de aprender se convierten en factores determinantes susceptibles de valoración económica (Saratxaga, 1999).

Por tanto, en el caso de las cooperativas, los principios cooperativos formulados por la Alianza Cooperativa Internacional, que identifican y diferencian a este tipo de organizaciones, se puede considerar que forman parte del capital intelectual de las mismas. A continuación, se expresa dicha relación, en base al modelo *Intelect*, en la siguiente tabla (Vargas, 2002):

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

En definitiva, dichas características comunes a las organizaciones de la economía social, podemos considerar también que forman parte de su capital intelectual, y que en el marco actual de la denominada sociedad del conocimiento, la gestión del mismo será clave para la mejor gestión de sus recursos y la consecución de sus objetivos sociales. Por tanto, al igual que para las empresas de capitales, se abre un incipiente campo de investigación sobre la referida temática para las organizaciones de la economía social, ampliado si cabe por los comentados rasgos y particularidades que las identifican y diferencian.

5.- Identificación y análisis de intangibles de capital humano: estudio del caso de una cooperativa de crédito

El estudio del caso se centra sobre una cooperativa de segundo grado fundada hace más de 25 años, que integra en su capital a cooperativas importantes de distintos sectores económicos: consumo, mueble, textil, vidrio, servicios, enseñanza... Esta cooperativa dispone de una red aproximada de 50 oficinas y 200 trabajadores. Además, respecto a sus principales magnitudes financieras, cabe decir que la cooperativa cuenta con sus propios recursos aproximados de 30 millones de euros, unos depósitos cercanos a los 400 millones de euros y un resultado final de 5 millones de euros.

El grupo cooperativo está fuertemente comprometido con los principios comunitarios y -consecuentemente- apoya proyectos empresariales en este ámbito. El objetivo fundamental ha sido crear empleo estable y mantener empresas sólidas, captando recursos financieros, prestando servicios de asesoramiento, creando un grupo cooperativo en expansión, incorporándose al *Banco Cooperativo Español* (BCE), a *Rural Servicios Informáticos* (RSI) y a *Rural Grupo Asegurador* (RGA).

Evidentemente, los indicadores deben estar vinculados con los objetivos estratégicos de la compañía, por lo que intangibles objeto de identificación dependerán de una estrategia concreta. Por este

motivo, no es posible hacer extensivo un modelo que ha tenido éxito en otra empresa, ya que cada organización tiene que detallar sus activos inmateriales a partir de sus procesos de negocio y competencias esenciales.

Por otra parte, los agentes económicos requieren de criterios homogéneos de medición para la comparabilidad de unas empresas con otras. Por esta razón, se están realizando en los últimos años grandes esfuerzos para diseñar indicadores generales, bajo principios y características comunes.

Según el Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento la utilización de indicadores debe regirse por tres principios: *permanencia en el tiempo*, *niveles de agregación* (de lo más global a lo más particular) y *transparencia*.

Por lo tanto, la implementación de un modelo de gestión de su capital intelectual debería necesariamente completar un proceso sistemático por fases que garantizara la máxima adaptación a la empresa analizada (y la representación fidedigna de su capital intelectual):

- Etapa previa: identificación de los elementos que integran cada uno de los componentes del capital intelectual y sus variables más representativas. Supresión y modificación de las variables estándar. Adición de nuevas variables significativas (no contempladas por el modelo de referencia).
- 1ª etapa: Definición de indicadores en función de las variables. Se debe considerar qué se pretende medir con cada indicador. Sus características vendrán determinadas por la naturaleza de las variables que se trata de medir.
- 2ª etapa: Elaboración de un cuadro provisional de indicadores.
- 3ª etapa: Realización de una medición experimental de los intangibles de la empresa con el cuadro provisional de indicadores. Los resultados sirven para perfeccionar los indicadores provisionales.
- 4ª etapa: Vinculación de los indicadores perfeccionados y adaptados al modelo de gestión empresarial. El objetivo es que la información proporcionada por los indicadores represente el capital intelectual de la empresa, al tiempo que permita tomar decisiones a sus directivos.

5.1 Identificación de los elementos integrantes del capital humano del caso-estudio

A pesar de tratarse de una disciplina reciente, la dirección de empresas cuenta con un elevado número de modelos de referencia para la gestión del capital intelectual. De este modo, adoptar un modelo ya validado, permitiría tener resuelta tanto la etapa previa como las 2 primeras etapas del pro-

ceso anteriormente descrito. Por lo tanto, se podría abordar directamente la medición de los indicadores propuestos en el cuadro provisional.

De este modo, a partir de un modelo de referencia, el presente caso-estudio ha analizado sobre los trabajadores de la cooperativa las siguientes ocho variables:

- 1) Compromiso.
- 2) Automotivación.
- 3) Compensación.
- 4) Flexibilidad.
- 5) Creatividad.
- 6) Aptitudes.
- 7) Colaboración.
- 8) Comunicación.

Tras realizar las mediciones, depurar indicadores y adaptar el cuadro de indicadores al modelo de gestión seguido por la empresa, se han extraído las evidencias siguientes:

- En primer lugar, el sentimiento de *compromiso* muestra que -como consecuencia de la política de RRHH de la cooperativa- la entidad cuenta con una plantilla joven, con una elevada experiencia en la organización y una baja rotación externa. Este hecho produce que el nivel de fuga de conocimientos sea reducido y que el capital humano en la entidad sea estable. Además, toda la plantilla participa en actividades de mejora. Por ejemplo, el 100% de los altos directivos son formadores internos lo cual supone que se comparten (y que crecen) los conocimientos. Además, al ser la mayoría de los empleados socios de trabajo de la cooperativa -y recibir por tanto parte de los beneficios generados en el ejercicio- se presume que el grado de motivación es elevado. Consecuentemente, la participación democrática en la toma de decisiones, la pertenencia al capital social de la entidad o la participación general en actividades de mejora redundan en un elevado nivel de compromiso y pertenencia. Es sin duda, una clara muestra que los principios cooperativos condicionan los elementos del capital intelectual de una empresa.
- En segundo término, sobre la *automotivación* se identifica la existencia de tres aspectos motivadores de la plantilla. El primero se debe al hecho que al formar parte del capital social de la entidad y -por tanto- participar de las decisiones y de los beneficios, se manifiesta que los empleados trabajan buscando un correcto desempeño. Por ello, el índice de absentismo laboral es reducido. El segundo aspecto motivador es la existencia de un sistema de reconocimiento del trabajo que incentiva un correcto desempeño. Además, los puestos vacantes se cubren mediante la promoción interna. Entre las ventajas de esta política destaca el hecho de que el trabajador ya está integrado en la organización y conoce su cultura y sus criterios de actuación (además de percibir que podría aspirar a un puesto de orden superior). Entre los

inconvenientes destaca el freno que supone para la creatividad la no entrada de personas del exterior con nuevas ideas y perspectivas. En tercer lugar, la baja rotación externa (personas que deciden abandonar la organización) es coherente con lo anteriormente manifestado ya que no es elevado y sigue una tendencia a la baja. Nuevamente, se manifiesta que la cooperativa –mediante sistemas individualizados de promoción y de reconocimiento del trabajo realizado- consigue unos adecuados índices de absentismo, desempeño, etc.

- Por otro parte, existe una alta *flexibilidad* de la plantilla ya que se trata de gente joven (edad media 31 años) y sometida a un alto índice de rotación interna. Esta circunstancia resulta ventajosa ya que facilita los cambios organizativos (especialmente tecnológicos), sin un excesivo rechazo e inadaptabilidad por parte del personal. No obstante, tal vez este elemento del capital humano podría diferir bastante de otros casos similares.
- Atendiendo a la *creatividad*, como se ha indicado, la cooperativa analizada dispone de una plantilla joven, donde existe un equilibrio en términos de género y toda ella está involucrada en actividades de innovación. Esto parece posibilitar un ambiente idóneo para la creatividad, lo que hará crecer el capital humano de la entidad. Sin embargo, se identifica un freno a la creatividad: la política de reclutamiento y promoción que puede llevar a una plantilla excesivamente homogeneizada. Este hecho resulta lógico si observamos que la mayor parte de los trabajadores fueron reclutados tras acabar sus estudios y que la experiencia interna media en la organización está en torno a 8 años, siendo reducida la experiencia fuera de la cooperativa (10 años de media en el sector).
- Respecto a la '*compensación*' se aprecia como la totalidad de la plantilla posee un plan de autoformación y desarrollo, lo cual evidencia que el crecimiento del capital humano es fundamental para la entidad. El análisis de esta variable denota que la "fuga" de este capital es reducida, por tener la posibilidad de promocionarse internamente, de acuerdo a un sistema de cumplimiento de objetivos y competencias. Relacionado con esto se encuentra el sistema de retribución de toda la plantilla, el cual tiene una parte que será variable y que dependerá del nivel de cumplimiento de los objetivos planificados.
- Por otro lado, el estudio de las *aptitudes* del personal evidencian el perfil de las personas demandadas por la cooperativa analizada: gente joven (21-35 años) con formación superior (más del 70%), mayoritariamente en economía, administración y dirección de empresas o empresariales. Esta homogeneidad en los perfiles está relacionada directamente con el puesto de trabajo, aunque puede limitar la creatividad y la multifuncionalidad del capital humano. El hecho que las cooperativas tengan la obligación legal de distribuir sus resultados dotando el Fondo de Formación y Promoción Cooperativa (FFPC) produce que el nivel de gasto en formación sea elevado. De los ratios se observa como los empleados reciben un *Plan de autoformación y desarrollo* que supone entre 500 y 800 anuales por empleado. Como se ha manifestado, la formación es prioritaria para la cooperativa, destinando -como media- los

empleados más del 4% de su tiempo de trabajo. Cabe señalar que los objetivos de formación se cubren de forma discreta, (entre un 50-60%) afectando esto negativamente al incremento de su capital humano.

- Sobre el elemento *colaboración* se observa que el total de los objetivos que se establecen a nivel individual, se integran en objetivos generales de equipo. Esto parece denotar la existencia de un esfuerzo conjunto hacia una sola dirección para conseguir los objetivos estratégicos.
- Por último, respecto a la variable *comunicación*, esta se estructura mediante instrumentos como los boletines internos, tablones, grupos de trabajo, circuitos de publicaciones especializadas, dossiers profesionales, etc. Por otro lado, su Intranet es una plataforma tecnológica a la que tienen acceso todos los empleados.

6.- Conclusiones

La primera conclusión resulta evidente: la forma jurídica determina significativamente la estructura del capital intelectual de una empresa. Especialmente en el caso de una cooperativa, la operativización de los principios cooperativos parece dotar a éstas de una posición privilegiada para gestionar su capital intelectual. El análisis de elementos de su capital humano como el compromiso, la automotivación, la flexibilidad, la creatividad, la compensación, la colaboración o la comunicación parecen dar ventaja a las cooperativas frente a otras formas jurídicas. Eso sí, siempre que se gestionen adecuadamente.

Más específicamente, la estructura del capital humano de la cooperativa destaca por su estabilidad debido a una rotación externa mínima (por su política de reclutamiento y selección), por la participación del 100% de plantilla en actividades de mejora y porque todos ellos disponen de un plan de autoformación y desarrollo que les da cierta seguridad para continuar en la entidad. Esta estabilidad se traduce en una mayor apropiabilidad de los intangibles y una menor fuga de conocimiento organizativo.

Cabe indicar que se han encontrado dificultades para llevar a cabo la identificación de intangibles en la cooperativa, por la no existencia de un sistema de información que pudiese aportar luz sobre ciertas variables complejas como la motivación, la satisfacción o el liderazgo... Por otra parte, la política de recursos humanos de la cooperativa es dinámica y efectiva en los aspectos que sí trata, como es la formación y el desarrollo de sus empleados. Una primera recomendación sería la realización

de encuestas de satisfacción y de clima a sus empleados, las cuales permitirán identificar, medir y gestionar variables no contempladas. La realización de dichas encuestas de satisfacción y de clima laboral resultan esenciales para una correcta evaluación del impacto de las políticas de recursos humanos.

El nivel de implicación de los empleados en los procesos de trabajo y de mejora de la empresa parece elevado. Sin embargo, la identificación de equipos de trabajo –tanto internos como externos ha resultado muy complicada. Teniendo en cuenta la importancia del trabajo en equipo para el desarrollo del capital humano (fomentando la socialización y el intercambio del conocimiento) parece obvio recomendar su potenciación, profundizando en la formalización de redes de trabajo dentro y fuera de la empresa.

A tenor de la importante inversión en formación que anualmente realiza la cooperativa (característica intrínseca a una cooperativa) parece recomendable analizar las causas del modesto nivel de consecución de objetivos formativos que la empresa ha estimado. Teniendo en cuenta las posibilidades formativas que ofrecen actualmente las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), parece interesante que la empresa opte por incluir la formación no presencial (*e-learning*) dentro de su oferta formativa. De este modo, se podría conseguir una mayor flexibilidad de la oferta (puesto que permite el acceso a los contenidos de forma asíncrona y desde cualquier parte del planeta). Además, la formación no presencial y el potencial ahorro que puede generar, permitiría ampliar la gama y la cantidad del catálogo de acciones formativas.

El capital humano en la cooperativa crece por la formación impartida a sus empleados (aunque tan sólo se cubra un 50-60% de los objetivos), por la participación de toda la plantilla en actividades de I+D+i, por la compartición de los conocimientos existentes y los adquiridos (elevada rotación interna), entre otros aspectos. Pero se debe decir, que este crecimiento no es tan elevado como podría serlo, como consecuencia de la política de reclutamiento, selección y promoción. Se recomendaría su flexibilización, aunque no la esencia ya que va acorde con la cultura y la forma de ser de la organización, sino la idea de reclutar sólo a personas con un perfil homogéneo y en sus primeros estadios de vida profesional, lo cual limita la creatividad, homogeniza la plantilla y podría derivar en *pensamiento grupal*.

Las inversiones en intangibles como la formación y otros permiten desarrollar el valor de capital humano de la empresa. Esta es una política que la cooperativa ha entendido y ha aplicado desde sus orígenes. No obstante, la mejora del capital humano también se puede lograr por “adquisición”. El análisis de la política de selección de personal de la empresa parece prescindir del reclutamiento externo para la promoción vertical. Teniendo en cuenta la filosofía de la empresa, esta vía de ingreso en la entidad no parece prioritaria, aunque debería contemplarse en casos puntuales, donde se persiga la captación de nuevas ideas, la caza de talentos, etc. En definitiva, es otra posibilidad a contemplar para el enriquecimiento del capital intelectual de la cooperativa.

Para finalizar, dado que el caso-estudio es una metodología cualitativa que no pretende extrapolar conclusiones, una potencial futura línea de actuación consistiría en validar –mediante otros métodos- la generalización de las conclusiones obtenidas en el ámbito general de las cooperativas de crédito.

7.- Bibliografía

- AMAT, O. (2002): “Reflexiones y propuestas sobre los problemas de la información contable”, *Economistas*, n. 83, pp. 94-103.
- BROOKING, A. (1997): *El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*, Ed. Paidós.
- BUENO, E. (1999a): “La gestión del conocimiento en la nueva economía en Gestión del conocimiento y capital intelectual: experiencias en España”, IU Euroforum Escorial, San Lorenzo del Escorial.
- BUENO, E. (1999b): “La economía del conocimiento: la importancia de los intangibles”, IU Euroforum Escorial, San Lorenzo del Escorial.
- BUENO, E. (Dtor.) (2003): *Modelo de medición y gestión del capital intelectual: Modelo Intellectus*. IADE, Universidad Autónoma de Madrid.
- CAÑIBANO CALVO, L., GARCÍA-AYUSO, M. & SÁNCHEZ M. P. (2000): “Accounting for intangibles: A Literature Review”, *Journal of Accounting Literature*, vol. 19. pp. 102-130, y en PROYECTO MERITUM (2002): *Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles*, Ed. Fundación Airtel móvil, Madrid.
- CAÑIBANO CALVO, L. (2003): “Estados de información financiera. Tendencias internacionales”, *Revista AECA*, nº 64, Madrid.
- CASTELLÓ MUÑOZ, E. (2002): “Los intangibles en la era del conocimiento”, *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LVII, nº 176, pp. 197-226.
- CASTELLS, M. (1997): *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*, Alianza Editorial, Madrid.
- DANISH MINISTRY OF SCIENCE (2003): *Intellectual Capital Statements - The New Guideline*. Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen, Dinamarca (accessible también en www.vtu.dk/icaccounts).
- DI PIAZZA, S. A. y ECCLES, R. G. (2002): *Recuperar la confianza: el futuro de la información corporativa*, FT Prentice-Hall, Madrid.

- DORRONSORO, I. (1999): "La educación como motor para la creación de actividad empresarial", en CLUSTER DEL CONOCIMIENTO: *Las sociedades del conocimiento*, Ediciones PMP, Bilbao.
- DRUCKER, P. (1993): *La sociedad postcapitalista*, Ed. Apóstrofe, Barcelona.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M. S. (1999): *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (2002): "La empresa de participación: características que la definen. Virtualidad y perspectivas en la sociedad de la información", *CIRIEC-España*, abril, nº 40, pp. 99-122.
- GOREY, R. M. & DOBAT, D. R. (1996): "Managing on the knowledge era. New York", en BUENO, E. (1999a): *La gestión del conocimiento en la nueva economía en Gestión del conocimiento y capital intelectual: experiencias en España*, IU Euroforum Escorial, San Lorenzo del Escorial.
- GROSSMAN, G. & HELPMAN, E. (1994): "Endogenous Innovation in the Theory of Growth". *Journal of Economic Perspectives* 8, EE.UU. en LEV, B. (2003): *Intangibles: medición, gestión e información*, Deusto, Barcelona.
- HALL, R. (2000): "E-Capital: The Link between the Stock Market and the Labor Market in the 1990s", Documento de trabajo, Stanford University, Hoover Institution, en LEV, B. (2003): *Intangibles: medición, gestión e información*, Deusto, Barcelona.
- IADE-UAM (2003): *Modelo de medición y gestión del capital intelectual: "Modelo Intellectus"*, Universidad Autónoma de Madrid.
- INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD COMMITTEE (IASC) (1997): "Normas internacionales de contabilidad" (puede verse en "GONZALO ANGULO, J.A. y TUA PEREDA, J.: *Normas Internacionales de contabilidad del IASC*, Ed. ICJCE, Madrid.
- KOTHARI, S. P., LAGUESSE, T. & LEONE, A. (1998): "Capitalization versus Expensing: Evidence on the Uncertainty of Future Earnings from Current Investments in PP&E versus R+D", Documento de trabajo, Simon Graduate School of Business, University of Rochester. En LEV, B. (2003): *Intangibles: medición, gestión e información*, Deusto, Barcelona.
- LEV, B. (2003): *Intangibles: medición, gestión e información*, Deusto, Barcelona.
- NEVADO PEÑA, D. y LÓPEZ RUIZ, V. R. (2002): *El capital intelectual: valoración y medición*, FT Prentice Hall, Madrid.
- OCDE (1999): "International Symposium on Measuring and Reporting Intellectual capital: Experience, Issues and Prospects. 9-11 Junio 1999. Amsterdam (www.oecd.org/dsti/sti/industry/indcomp/aact/Ams-conf/symposium.htm), en Proyecto MERITUM (2002): *Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles*, Ed. Fundación Airtel móvil, Madrid.

- PROYECTO MERITUM (2002): *Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles*, Ed. Fundación Airtel móvil, Madrid.
- ROBERTS, H. (1999): "The Control of Intangibles in the Knowledge-intensive Firm". Comunicación presentada al XXII Congreso anual de la Asociación Europea de Contabilidad (EAA), Burdeos. En CAÑIBANO CALVO, L. (2002): *Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles*, Ed. Fundación Airtel móvil, Madrid.
- SARATXAGA, K. (1999): "El saber hacer como base de la innovación", en CLUSTER DEL CONOCIMIENTO: *Las sociedades del conocimiento*, Ediciones PMP, Bilbao.
- SHAPIRO, C. & VARIAN, H. (1999): *Information Rules*, Harvard Business School Press, EE.UU.
- STEWART, T. A. (1997): *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual*, Granica, Buenos Aires.
- SVEIBY, K. E. (2000): *Capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- VARGAS, A. (2002): "De la participación a la gestión del conocimiento y del capital intelectual: reflexiones en torno a la empresa cooperativa", *CIRIEC-España*, abril, nº 40, pp. 123-140.