



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

DEPARTAMENT D'ECONOMIA  
I CIÈNCIES SOCIALS

## **TESIS DOCTORAL**

La gestión del capital intelectual en las  
entidades financieras. Caracterización  
del capital humano en las cooperativas  
de crédito

PRESENTADA POR: Elies Seguí Mas

DIRIGIDA POR: Ricardo J. Server Izquierdo  
Departament d'Economia i CCSS – UPV

València, mayo de 2007



A Elisa, nord, sud, est i oest de  
tots els meus camins

*"Lo que se mide no siempre es importante,  
y lo que es importante no siempre se puede medir"*

**Albert Einstein**



## Agraïments

En primer lloc, desitge agrair al professor Ricardo Server, director de la present tesi, la seua confiança en mi per a poder desenvolupar el present treball.

En segon lloc, per tots els seus ànims i per totes les absències que comporta un compromís com l'elaboració d'una tesi doctoral, he d'agrair el recolzament de tota la meua meua família i de tots els meus amics.

Dec també agrair especialment la confiança i col·laboració de Josep Maria Soriano i de Francesc Llobell per al desenvolupament del cas-estudi. Les seues experiències, idees i plantejaments han sigut imprescindibles en la meua plena *immersió* en la realitat empresarial que són hui dia les cooperatives de crèdit.

De la mateixa forma, vull agrair als 25 experts participants en el mètode Delphi la seua implicació activa en este treball. Les seues aportacions han sigut rellevants i -consegüentment- esta tesi és fruit del seu esforç i col·laboració.

Ha sigut també inestimable el recolzament i col·laboració en tot allò que he necessitat dels meus companys del Centre d'Investigació en Gestió d'Empreses (CEGEA) de la Universitat Politècnica de València. Especialment per la seua ajuda en temes metodològics, administratius, etc. vull agrair el recolzament d'Agustí Romero, Gabriel Garcia, Fernando Polo, Elena Melià, Sergio Marí i Inmaculada Villalonga.

Desitge, per últim, agrair la col·laboració de tots aquells que -de forma directa o indirecta- han contribuït a formar-me com a professional i com a persona. Esta tesi, com a punt final de la meua formació acadèmica, és també fruit del seu esforç.

En este capítol d'agraïments sols em resta demanar disculpes a aquelles persones que haja pogut obviar involuntàriament i que m'han ajudat a arribar al final del camí. A tots, el meu més sincer agraïment.



## ÍNDICE SINTÉTICO

Resumen.....	15
Summary .....	16
Resum .....	17
0. INTRODUCCIÓN.....	19
1. LA ECONOMIA DEL CONOCIMIENTO: PARADIGMA SOCIAL DEL SIGLO XXI.....	25
2. LA CONTABILIDAD EN LA ECONOMIA DEL CONOCIMIENTO: CRISIS Y OPORTUNIDADES.....	51
3. ACTIVOS INTANGIBLES: IDENTIFICACIÓN, RECONOCIMIENTO Y VALORACIÓN.	67
4. EL CAPITAL INTELECTUAL Y EL CAPITAL HUMANO. CONCEPTOS Y MODELOS....	95
5. LA BANCA COOPERATIVA Y SU PAPEL EN EL SISTEMA FINANCIERO .....	125
6. LAS METODOLOGÍAS CUALITATIVAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL.....	155
7. CARACTERIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO: ESTUDIO DEL CASO. ....	185
8. CARACTERIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO: ESTUDIO DELPHI. ....	237
9. CONCLUSIONES.....	308
10. FUTURAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN .....	319
BIBLIOGRAFIA.....	321
INDICE DE FIGURAS .....	339
INDICE DE TABLAS .....	342
ANEXOS.....	345



# ÍNDICE DETALLADO

Resumen.....	15
Summary.....	16
Resum.....	17
<b>0. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>19</b>
0.1. ANTECEDENTES.....	19
0.2. OBJETO DEL TRABAJO.....	22
0.3. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO.....	23
<b>1. LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO: PARADIGMA SOCIAL DEL SIGLO XXI .....</b>	<b>25</b>
<b>1.1. LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO.....</b>	<b>25</b>
1.1.1. Las organizaciones del conocimiento.....	30
1.1.1.1. Mutaciones de las <i>organizaciones del conocimiento</i> .....	31
<b>1.2. EL CONOCIMIENTO: CONCEPTO Y CONTEXTO.....</b>	<b>33</b>
1.2.1. Elementos relacionados con el conocimiento.....	33
1.2.1.1. Los datos.....	34
1.2.1.2. La información.....	35
1.2.1.3. La inteligencia.....	36
1.2.1.4. El aprendizaje.....	37
1.2.1.5. El conocimiento.....	37
<b>1.3. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....</b>	<b>39</b>
1.3.1. Escuelas y tendencias en la gestión del conocimiento.....	40
1.3.1.1. La escuela europea.....	40
1.3.1.2. La escuela japonesa.....	41
1.3.1.3. La escuela norteamericana.....	41
1.3.1.4. El actual proceso de convergencia.....	42
1.3.2. Modelos generales para la gestión del conocimiento.....	42
1.3.2.1. Modelo de Arthur Andersen.....	43
1.3.2.2. Modelo de KPMG Consulting.....	44
1.3.2.3. Modelo de Nonaka y Takeuchi.....	45
<b>1.4. HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DEL CAPITAL         INTELLECTUAL.....</b>	<b>47</b>
1.4.1. Tecnología y cultura del conocimiento.....	48
<b>2. LA CONTABILIDAD EN LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO: CRISIS Y     OPORTUNIDADES.....</b>	<b>51</b>
<b>2.1. LA CRISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>52</b>

<b>2.2. LOS PROCESOS DE ARMONIZACIÓN CONTABLE INTERNACIONAL: LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF)</b> .....	<b>57</b>
2.2.1. El proceso de armonización contable europeo. ....	57
2.2.2. El proceso de integración contable global: las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC). ....	58
2.2.3. La uniformización contable global: las NIIF. ....	60
2.2.4. La perspectiva española del proceso de uniformización contable. ....	62
2.2.5. La emisión de normas internacionales. ....	64
<b>3. ACTIVOS INTANGIBLES: IDENTIFICACIÓN, RECONOCIMIENTO Y VALORACIÓN.</b>	<b>67</b>
<b>3.1. RECURSOS INTANGIBLES Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL</b> .....	<b>68</b>
3.1.1. Conceptos y tipologías de recursos y capacidades. ....	68
<b>3.2. LA ECONOMÍA DE LOS INTANGIBLES</b> .....	<b>72</b>
3.2.1. Recursos intangibles y actividades intangibles. ....	73
3.2.2. La innovación y los intangibles. ....	74
3.2.3. Leyes económicas de los intangibles. ....	75
<b>3.3. COMPARATIVA CONTABLE INTERNACIONAL EN EL TRATAMIENTO DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES</b> .....	<b>81</b>
3.3.1. Activo intangible. Concepto y comparativa internacional. ....	83
3.3.2. Comparativa internacional en el tratamiento contable de los intangibles. ....	88
<b>3.4. LA VALORACIÓN DE LOS INTANGIBLES VISIBLES</b> .....	<b>92</b>
<b>4. EL CAPITAL INTELECTUAL Y EL CAPITAL HUMANO. CONCEPTOS Y MODELOS. ....</b>	<b>95</b>
<b>4.1. EL CAPITAL INTELECTUAL</b> .....	<b>98</b>
4.1.1. La gestión del capital intelectual.....	98
4.1.2. Gestión del capital intelectual versus gestión del conocimiento.....	101
<b>4.2. LOS INFORMES DE CAPITAL INTELECTUAL</b> .....	<b>101</b>
<b>4.3. EL CAPITAL HUMANO.</b> .....	<b>104</b>
4.3.1. El papel del capital humano en el crecimiento económico. ....	110
<b>4.4. MODELOS PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL.</b> .....	<b>111</b>
1. Balanced Business Scorecard (BSC) (Kaplan y Norton, 1992).....	112
2. Modelo de la Universidad de Western Ontario (Bontis, 1996).....	112
3. Modelo del Canadian Imperial Bank (Saint Onge, 1996). ....	113
4. Navigator (Edvinsson y Malone, 1997). ....	114
5. <i>Technology Broker</i> (Brooking, 1997). ....	115
6. <i>Intangible Assets Monitor</i> (Sveiby, 2000) .....	116
7. Modelo <i>Intelect</i> (IU Euroforum Escorial, 1998). ....	117
8. Modelo Nova (Camisón, Palacios y Devece, 2000).....	118
9. Modelo <i>Intellectus</i> (IADE, 2003). ....	119
<b>4.5. LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL</b> .....	<b>121</b>

<b>5. LA BANCA COOPERATIVA Y SU PAPEL EN EL SISTEMA FINANCIERO .....</b>	<b>125</b>
<b>5.1. EL SISTEMA FINANCIERO EN ESPAÑA. ....</b>	<b>125</b>
5.1.1. Definición y funciones de un sistema financiero .....	125
5.1.2. Desarrollo y evolución del sistema financiero en España. ....	128
5.1.3. Estructura del sistema financiero en España. ....	129
5.1.4. Las entidades de crédito.....	132
5.1.4.1. El Sistema Bancario .....	132
5.1.4.2. El Instituto de Crédito Oficial.....	134
5.1.4.3. Los Establecimientos Financieros de Crédito (EFC) .....	134
<b>5.2. LA BANCA COOPERATIVA. ....</b>	<b>135</b>
5.2.1. Origen y desarrollo legal e institucional del cooperativismo de crédito. ....	135
1. Primera etapa (hasta 1974).....	137
2. Segunda etapa (1974-1987).....	139
3. Tercera etapa (1987 - 2005). ....	140
4. La actualidad del Cooperativismo de Crédito en España. ....	142
<b>5.3. CONCEPTO Y NATURALEZA DE LA COOPERATIVA DE CRÉDITO .....</b>	<b>146</b>
5.3.1. Clasificación del crédito cooperativo. ....	149
5.3.2. Estructura del crédito cooperativo en España.....	150
<b>5.4. EL CAPITAL HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO .....</b>	<b>152</b>
<b>6. LAS METODOLOGÍAS CUALITATIVAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL .....</b>	<b>155</b>
<b>6.1. LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....</b>	<b>157</b>
6.1.1. Las características de la investigación cualitativa. ....	158
6.1.2. Las técnicas de investigación cualitativas. ....	159
<b>6.2. LA PREVISIÓN EN LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO.....</b>	<b>159</b>
6.2.1. Las técnicas objetivas de previsión y sus limitaciones. ....	160
6.2.2. Las técnicas subjetivas de previsión y sus limitaciones.....	161
<b>6.3. EL MÉTODO DEL CASO.....</b>	<b>163</b>
6.3.1. Ventajas e inconvenientes del estudio de casos. ....	164
6.3.2. Tipologías en el estudio de casos. ....	164
6.3.3. La selección de casos. ....	165
6.3.4. La formulación de generalizaciones y la construcción de teoría. ....	165
6.3.5. El énfasis en la interpretación. ....	167
6.3.6. Las preguntas de la investigación.....	168
<b>6.4. EL MÉTODO DELPHI.....</b>	<b>169</b>
6.4.1 El planteamiento del proceso. ....	172
6.4.1.1. El grupo coordinador. ....	174
6.4.1.2. El grupo de expertos. ....	174
6.4.2 La obtención y transmisión de la información.....	178
6.4.2.1. La formulación de preguntas.....	178
6.4.2.2. El <i>feedback</i> . ....	179
6.4.3 El fin del proceso. ....	180
6.4.4 El análisis de los resultados. ....	183
6.4.5 La comunicación de los resultados. ....	184

<b>7. CARACTERIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO: ESTUDIO DEL CASO.....</b>	<b>185</b>
<b>7.1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>185</b>
<b>7.2. ESTUDIO DE UN CASO SOBRE LA MEDICIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN UNA     COOPERATIVA DE CRÉDITO: ASPECTOS PREVIOS.....</b>	<b>188</b>
7.2.1. Descripción de la cooperativa de crédito objeto del estudio.....	188
7.2.2. Misión y principios de actuación de la cooperativa estudiada.....	189
7.2.3. La gestión de recursos humanos de la entidad analizada.....	194
7.2.4. Adaptación del modelo utilizado como base para la elaboración de indicadores de medición del capital humano.....	196
<b>7.3. ESTUDIO DE UN CASO SOBRE LA MEDICIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN UNA     COOPERATIVA DE CRÉDITO: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>199</b>
7.3.1. Elección (o diseño) del modelo de gestión de capital humano.....	199
7.3.2. Medición experimental de intangibles y confección del cuadro provisional de indicadores.....	200
7.3.2.1. Aproximación general al perfil del capital humano de la cooperativa de crédito.....	200
7.3.2.3. Aptitudes.....	204
7.3.2.4. Capacidades.....	206
7.3.3. Vinculación con el modelo de gestión de la empresa y confección del cuadro definitivo de indicadores.....	207
7.3.3.1. Valores y actitudes.....	208
7.3.3.2. Aptitudes.....	218
7.3.3.3. Capacidades.....	222
7.3.4. Síntesis de indicadores de capital humano de bancos y cajas de ahorro.....	225
7.3.5. Conclusiones y recomendaciones del caso-estudio.....	228
<b>7.4. IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CAPITAL     HUMANO EN COOPERATIVAS DE CRÉDITO.....</b>	<b>232</b>
<b>8. CARACTERIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO: ESTUDIO <i>DELPHI</i>.....</b>	<b>237</b>
<b>8.1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>237</b>
8.1.1. Composición del grupo de expertos.....	237
<b>8.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA PRIMERA RONDA.....</b>	<b>238</b>
8.2.1. Presentación y cuestionario.....	238
8.2.2. Resultados de la primera ronda.....	238
8.2.2.1. Ponderación de las opiniones de los expertos del grupo.....	240
8.2.2.2. Segmentación de las opiniones de los expertos del grupo.....	241
<b>8.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA SEGUNDA RONDA.....</b>	<b>269</b>
8.3.1. Presentación y cuestionario.....	269
8.3.2. Análisis estadístico de la segunda ronda.....	270
<b>8.4. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO <i>DELPHI</i>.....</b>	<b>302</b>
8.4.1. Diagnóstico del cooperativismo de crédito.....	302
8.4.2. Escenarios sectoriales para 2010 y 2015.....	302
8.4.3. Dimensión óptima de la banca cooperativa.....	302
8.4.4. Evaluación de los intangibles de capital humano en las cooperativas de crédito.....	303
8.4.5. Análisis de la ponderación efectuada.....	304

8.4.6. Análisis de la segmentación realizada.....	304
<b>9. CONCLUSIONES.....</b>	<b>308</b>
Conclusiones generales.....	308
Conclusiones específicas sobre el capital humano de las cooperativas de crédito.....	310
<b>10. FUTURAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN.....</b>	<b>319</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>321</b>
<b>INDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>339</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>342</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>345</b>
ANEXO 1: APLICACIONES PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN ENTIDADES FINANCIERAS ESPAÑOLAS.....	347
1.1. CAJAMADRID.....	347
1.2. BBVA.....	349
1.3. BANKINTER.....	350
ANEXO 2. INFORME DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.....	351
ANEXO 3: RELACIÓN DE EXPERTOS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO <i>DELPHI</i> .....	356
ANEXO 4: CARTA DE INVITACIÓN A LOS EXPERTOS.....	357
ANEXO 5: CUESTIONARIO PRIMERA RONDA.....	358
ANEXO 6: CUESTIONARIO SEGUNDA RONDA.....	361
ANEXO 7: TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA RESPUESTA DE GRUPO EN LA PRIMERA RONDA.....	367
ANEXO 8: TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA RESPUESTA DE GRUPO EN LA SEGUNDA RONDA.....	388



## Resumen

La contabilidad representa el *núcleo central* del sistema de información empresarial y - por tanto- resulta crítica para la toma de decisiones y el planteamiento estratégico de la organización. Sin embargo, fruto de la emergencia de la *economía del conocimiento*, la contabilidad ha sufrido una evidente pérdida de *fiabilidad* y de *relevancia social*. Esta crisis ha motivado el surgimiento de metodologías capaces de identificar, medir y gestionar los activos intangibles de una organización.

Las cooperativas de crédito, como organizaciones singulares dentro del sistema bancario español, cuentan con activos intangibles de especiales características. Los valores cooperativos, la estructura de su capital social, las actitudes del personal o la selección y formación del personal proveen a las cooperativas de crédito de una configuración específica de sus intangibles que merece una especial atención. De este modo, sus ventajas competitivas intangibles podrían ser gestionadas y aportar información más relevante para la toma de decisiones.

Mediante metodologías cualitativas, esta tesis intenta la identificación de las singularidades del capital humano de las cooperativas de crédito. Para ello se ha partido del marco conceptual producto de los principales modelos existentes de capital intelectual y de las directrices emitidas para la difusión de esta información. Así, a partir de la identificación, medición y análisis de los intangibles de capital humano de una cooperativa de crédito, este trabajo pretende mejorar -desde una perspectiva financiera- la comprensión del papel clave de los activos intangibles en el valor real de una organización.

Las singularidades del sector cooperativo de crédito muestran unos recursos humanos potencialmente más predispuestos a adoptar una fuerte cultura de empresa y a realizar una mayor inversión en formación. Por el otro lado, los principales déficits de las cooperativas de crédito vendrían derivados de sus aptitudes y de sus menores capacidades, dado su menor nivel académico y su menor inversión en formación.

En consecuencia, esta investigación persigue proporcionar referencias reales y juicios de expertos que expliquen en como y por qué el capital intelectual -y sobre todo el humano- es tan relevante en el negocio bancario. Esas son las razones que justificarían porqué el capital humano merece una papel fundamental dentro de la información financiera (más allá de la contabilidad tradicional de bienes materiales).

## Summary

Cooperative banking, as organizations with singularities within the Spanish financial system, encompass intangible assets with specific characteristics. Co-operative values, capital structure, personnel's attitudes, or selection and training practices, provide the credit co-operative with specific features that deserve careful investigation. Thus, competitive advantages can be better developed and management can access further, more relevant information for decision making.

Through a case study and a *Delphi* method, in this thesis an attempt is made to identify the singularities of human capital in credit co-operatives. The conceptual framework used is based on well-established models of intellectual capital accounting and reporting. By identifying, measuring and analyzing intangible human assets in a credit co-operative, this thesis helps to improve, from a financial point of view, the understanding of the key role of intangible assets in the real value of an organization. The singularities of the credit-cooperative sector imply that employees are keener to develop strong organizational cultures, empowerment is emphasized and typically 'make' human resource policies are applied. Therefore, this investigation can provide insightful, real-life examples of how and why intellectual – and especially human – capital is so relevant and deserves a prominent position in comprehensive accounting reports (i.e. reports that go beyond the traditional accounting of tangible assets).

## Resum

La comptabilitat representa el *nucli central* del sistema d'informació empresarial i -per tant- resulta crítica per a la presa de decisions i el planejament estratègic de l'organització. Però, fruit de l'emergència de l'*economia del coneixement*, la comptabilitat ha patit una evident pèrdua de *fiabilitat* i de *rellevància social*.

Les cooperatives de crèdit, com a organitzacions singulars dins del sistema bancari espanyol, compten amb actius intangibles d'especials característiques. Els valors cooperatius, l'estructura del seu capital social, les actituds del personal o la selecció i formació del personal proveeixen a les cooperatives de crèdit d'una configuració específica dels seus intangibles (la qual mereix una especial atenció). D'aquesta forma, els seus avantatges competitiu intangibles podrien ser gestionats i aportar informació més rellevant per a la presa de decisions.

Mitjançant metodologies qualitatives, aquesta tesi cerca la identificació de les singularitats del capital humà de les cooperatives de crèdit. Per això, s'ha partit del marc conceptual producte dels principals models existents de capital intel·lectual i de les directrius emeses per a la difusió d'aquesta informació. Així, a partir de la identificació, mesura i anàlisi dels intangibles de capital humà d'una cooperativa de crèdit, aquest treball pretén millorar -des d'una perspectiva financera- la comprensió del paper clau dels actius intangibles en el valor real d'una organització.

Les singularitats del sector cooperatiu de crèdit mostren uns recursos humans potencialment més predisposats a adoptar una forta cultura d'empresa i a realitzar una major inversió en formació. Per l'altra banda, els principals dèficits de les cooperatives de crèdit vindrien derivats de les seues aptituds i de les seues menors capacitats, donat el seu menor nivell acadèmic i la seua menor inversió en formació.

En conseqüència, aquesta investigació persegueix proporcionar referències reals i judicis d'experts que expliquen en com i perquè el capital intel·lectual -i sobre tot l'humà- és tan rellevant en el negoci bancari. Aquestes són les raons que justificarien perquè el capital humà mereix un paper fonamental dins de la informació financera (més enllà de la comptabilitat tradicional de bens materials).



## 0. INTRODUCCIÓN

### 0.1. ANTECEDENTES.

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: la *economía del conocimiento*. Así lo señalan diversos estudios (Di Piazza y Eccles; 2002), dando buena muestra de la pérdida de relevancia de la información financiera al poner en evidencia como una parte significativa del valor que los mercados atribuyen a las empresas se encuentra 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 en el que actualmente estamos inmersos, la gestión del capital intelectual aparece como una de las respuestas más evidentes para identificar, medir y gestionar los recursos críticos de una organización.

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.

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.

Dentro de los distintos intangibles que componen el capital intelectual de una organización destaca, en primer lugar, el *capital humano*. Este se puede definir como el conjunto de saberes, capacidades, experiencias y habilidades de las personas que integran la organización (Proyecto *Meritum*, 2002). Sin duda, esta familia es el principal motor capaz de generar ventajas competitivas en una organización.

Por su parte, las entidades de crédito –debido a la gran responsabilidad que recae sobre ellas y al especial objeto de su negocio- siempre han estado en la vanguardia de la gestión de empresas. Por lo que respecta a la gestión de intangibles, desde hace ya

algunos años, algunas entidades elaboran y difunden públicamente sus estados de capital intelectual situándose en este campo como autentica *punta de lanza* de las empresas españolas. De este modo, tanto bancos como cajas de ahorro han contribuido de forma fundamental a la difusión de información sobre intangibles.

Por otro lado, las cooperativas de crédito (el tercer grupo de entidades de crédito) aunque cuenta con una menor relevancia en términos de cuota de mercado, ha contado con un progresivo desarrollo en las dos últimas décadas. Además, cabe destacar que -como muestran recientemente Melián, Palomo, Sanchis y Soler (2006)- la investigación sobre este tipo de entidades ha sido relevante especialmente desde la segunda mitad de la década de los noventa, ya que -con anterioridad- había sido un campo sobre el que se había realizado una escasa producción científica.

No obstante, el ámbito de investigación de las cooperativas de crédito apenas ha incluido hasta el momento la identificación, medición y gestión de sus intangibles característicos. Este déficit puede afectar de forma importante al diagnóstico efectuado por parte de los directivos de las cooperativas de crédito, perjudicando la calidad de las decisiones estratégicas que éstos puedan tomar.

En consecuencia, el presente trabajo trata de abordar la caracterización del capital humano de las cooperativas de crédito, con el objetivo de proveer a este tipo de empresas de información relevante para la toma de decisiones en un entorno altamente complejo y crecientemente competitivo como es el bancario. La investigación se desarrollará mediante la triangulación de diversas metodologías cualitativas, las más adecuadas en este estado de análisis, donde existe una clara escasez de información sobre el fenómeno analizado (Sanchez et al, 1999).

En definitiva, los nuevos tiempos reclaman nuevas respuestas a la información financiera y a las entidades de nuestro sistema crediticio. Las nuevas necesidades de la dirección de empresas plantean nuevos retos a los que debe responder esta disciplina científica. En definitiva, 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.

## 0.2. OBJETO DEL TRABAJO.

Como ya se ha indicado, el objeto de esta tesis es el de caracterizar el capital humano de una forma de entidad crediticia particular: la banca cooperativa<sup>1</sup>. Las decisiones a tomar por parte de sus directivos no pueden limitarse a los aspectos estrictamente financieros (rentabilidad, eficiencia, etc.) puesto que –en plena *economía del conocimiento*– el valor reside en sus intangibles. Sin lugar a dudas, las singularidades del capital intelectual de las cooperativas les confieren una peculiar configuración de sus intangibles. Efectuado el diagnóstico pertinente en cada caso, una cooperativa de crédito deberá construir su estrategia sobre sus puntos fuertes (al tiempo que corrige en la medida de lo posible sus debilidades) teniendo siempre presente las amenazas y oportunidades que existen en el entorno.

Dado el reducido número de precedentes en el estudio sobre el capital humano de la banca cooperativa, el presente trabajo tiene carácter *exploratorio*. Para este tipo de estudios, la mayoría de estudiosos de la investigación social recomiendan el uso de metodologías cualitativas (Corbetta, 2003; Sanchez et al, 1999).

De este modo, este trabajo ha desarrollado diversas metodologías cualitativas con el objeto de contrastar los resultados obtenidos bajo un único método. La premisa en este sentido ha sido dar mayor fiabilidad a las conclusiones apoyadas por más de una metodologías (para evitar los sesgos propios de un único método).

Las principales metodologías cualitativas utilizadas en la presente tesis han sido el *caso-estudio* y el método *Delphi*. El caso estudio ha sido desarrollado durante 18 meses en una cooperativa de crédito real y para el método *Delphi* se ha contado con la opinión de 25 expertos provenientes de los ámbitos académicos, profesional (básicamente directores generales de cooperativas de crédito) e institucional.

En definitiva, el objeto del trabajo ha sido identificar las fortalezas y las debilidades del capital humano de las cooperativas de crédito, identificando también las amenazas y oportunidades existentes en el sector crediticio y que pueden ser fuente de ventaja competitiva respecto a sus actuales competidores directos: los bancos y las cajas de ahorro.

---

<sup>1</sup> Aunque el término más común en España es “cooperativas de crédito” a lo largo de este trabajo se utiliza de forma ambivalente la expresión -más común en Europa- de “banca cooperativa”.

Si el valor de la empresa reside hoy en día en sus intangibles, la gestión de las cooperativas de crédito no debería obviarlos en sus distintas políticas. Está en juego su supervivencia dentro del actualmente *hipercompetitivo* sistema bancario.

### 0.3. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO.

La presente tesis se estructura en dos bloques claramente diferenciados. En el primer bloque (capítulos del uno al cinco) se ha pretendido realizar una breve revisión del estado del arte de los numerosos aspectos implicados en el trabajo.

De este modo, en el capítulo 1 se define el paradigma económico en el que se encardinan todas las hipótesis del presente estudio: la *economía del conocimiento*. En el capítulo 2 –por su parte- se aborda la crisis de la información financiera generada por el cambio de paradigma económico, así como las distintas soluciones que se han planteado para la mejora de su relevancia, fiabilidad y comparabilidad.

Más concretamente, los capítulos 3 y 4 analizan un aspecto particular de la economía del conocimiento: los activos intangibles o capital intelectual de una organización. Así, se estudia su reconocimiento, medición y valoración, al tiempo que se repasan los principales modelos generados por la literatura empresarial durante la última década.

En cualquier estudio, el análisis sectorial resulta fundamental puesto que las realidades propias del sector investigado pueden diferir en gran medida de otros tipos distintos de actividad. En ese sentido, el capítulo 5 estudia el sistema bancario español al tiempo que analiza el concepto, papel y singularidad de las cooperativas de crédito dentro del mismo.

El segundo bloque integra el resto de capítulos (del 6 al 10) e integra todo el trabajo empírico realizado en la presente tesis. De este modo, el capítulo 6 realiza un breve repaso de la naturaleza y objeto de las metodologías cualitativas de investigación, profundizando en el análisis de los principales métodos utilizados en el trabajo: el caso-estudio y el método *Delphi*.

Por su parte, mediante el estudio de un caso, el capítulo 7 desarrolla la identificación, medición y análisis de los intangibles de capital humano de una cooperativa de crédito real. Por su parte, el capítulo 8 –aplicando el método *Delphi*- desarrolla un debate

entre un grupo de expertos sobre las características del capital humano de las cooperativas de crédito. El objetivo de ambos capítulos es el de caracterizar el capital humano de las mismas, para –sobre su diagnóstico estratégico- construir las ventajas competitivas de este tipo de entidades bancarias.

Por último, el capítulo 9 establece las principales conclusiones del trabajo y el 10 indica algunas de las potenciales líneas de actuación que se podrían iniciar a partir del mismo.

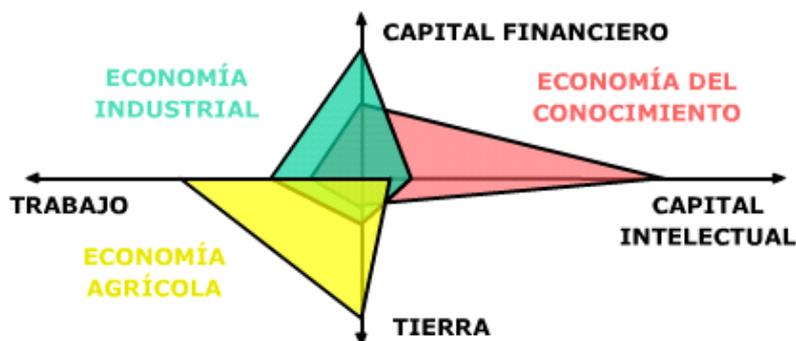
# 1. LA *ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO*: PARADIGMA SOCIAL DEL SIGLO XXI

## 1.1. LA *ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO*.

El cambio continuo es –sin duda– la circunstancia por la que se tendría que definir el entorno empresarial y social de las últimas décadas... Así, en el interior de este entorno, calificado como *turbulento*, se suceden los cambios de forma cada vez más acelerada (Sanchez et al, 1999). Por lo tanto, la supervivencia empresarial de cualquier organización depende cada día más de la gestión del cambio. Consecuentemente, en plena *economía del conocimiento*, el *saber* es el factor capaz de dotar de los instrumentos necesarios para afrontar ese cambio continuo.

El análisis del profesor Bueno (1999a) a partir del trabajo de Gorey y Dobat (1996) muestra de forma muy atinada 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 1.1: Factores productivos críticos en cada era económica.



Fuente: Bueno (1999a) a partir de Gorey y Dobat (1996)

Otros análisis análogos destacan la creciente pérdida de los activos tangibles tradicionales en los procesos de creación de valor (Cañibano et al, 1999) y 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.

Globalización, *nueva economía*, capital intelectual o gestión del conocimiento son conceptos incorporados en la última década a las teorías de la dirección de empresas. 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). 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 una buena definición como la realizada por la OCDE. Así, en 1999, este organismo entiende por economías basadas en el conocimiento “aquellas fundadas directamente en la producción, distribución y uso del conocimiento y de la información”.

Desde una perspectiva general, la *teoría de recursos y capacidades* ha sido la referencia determinante en la última década en el mundo de la gestión empresarial. Este enfoque estratégico fundamenta en los recursos y capacidades esenciales de la empresa (las *core competences* de Hamel y Prahalad, 1995) las causas de los distintos resultados en organizaciones similares. Evidentemente, siendo el conocimiento el principal recurso en el actual paradigma económico, no es casual que la emergencia de la *teoría de recursos y capacidades* sea simultánea al cambio de contexto y –por lo tanto- que no sea posible abordar el estudio de la gestión del conocimiento sin contemplarla.

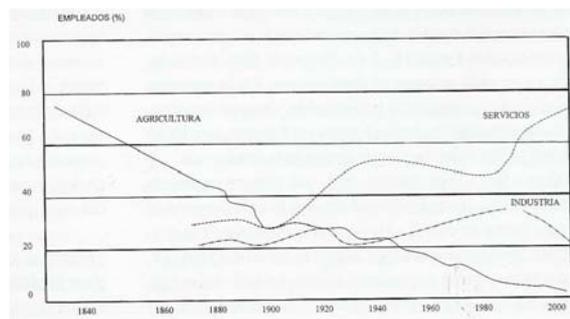
Queda claro que vivimos dentro de un mundo en perenne transformación y los profundos cambios estructurales que se producen en nuestras sociedades afectan las bases de la competitividad de nuestros negocios. ¿Quién podía haber imaginado hace

sólo veinte años a las familias de hoy en día? ¿y las repercusiones de la incorporación laboral de la mujer o de los intensos movimientos migratorios con los que convivimos? Por no hablar de la irrupción de las tecnologías de la información en nuestras vidas... Todos estos cambios recientes han transformado no sólo nuestras vidas sino también la forma de hacer negocios, generando nuevas oportunidades pero también multiplicando los riesgos. En definitiva, el *caos* que anunciaba Tom Peters (1994) o la *sociedad del riesgo* de la que hablaba Ulrich Beck (2001) son más presentes que nunca.

Como en los oscuros tiempos de la edad media, hoy más que nunca, resulta trascendente disponer de un enfoque proactivo que permita a la organización avanzarse a los cambios para conseguir ventaja competitiva respecto a sus competidores. Por tanto, allí donde antes se requerían bolas de cristal hoy se necesitan análisis continuos de la empresa y del sector que puedan proporcionarnos el camino del éxito. Por consiguiente, resulta imprescindible tener en cuenta cuales son las principales características del entorno donde compiten las empresas actuales:

1. *Desmaterialización de los negocios*. Los servicios continúan ganando peso frente a la industria o la agricultura, pero además aquellos activos considerados como fundamentales en los negocios ya no son los tangibles (tierra, bienes, etc.) sino los intangibles (conocimiento, imagen, etc.), tal y como demuestran los trabajos de Abramovitz y David (1996). En este sentido, diversas investigaciones (Leadbeater, 1999; Dzinkowski, 2000) observan un crecimiento en el consumo de servicios inmateriales que –además– incorporan cada vez más tecnología y son más intensivos en conocimiento. Los trabajos de Quinn (1992) evidenciaban ya los importantes cambios sectoriales en la estructura del empleo y como el sector servicios ha obtenido una clara supremacía sobre el resto. El ejemplo estadounidense que ilustra la siguiente figura es –en gran parte– directamente trasladable al resto de economías occidentales.

Figura 1.2: Evolución del empleo por sectores económicos en EE.UU.



Fuente: Quinn (1992)

2. *La innovación resulta fundamental en la economía del conocimiento.* Ruptura con los periodos económicos anteriores al surgir la economía basada en el conocimiento. El conocimiento es el principal intangible que posibilita la innovación (Sanchez et al, 1999) y ésta se convierte en una prioridad social y empresarial para afrontar los nuevos retos emergentes para las empresas. En la *nueva economía* las fuentes de eficiencia productiva ya no se basan mayoritariamente en la competencia por salarios y en los recursos competitivos de la política económica tradicional, sino que la creación de nuevos bienes y servicios (*innovación de producto*) y la generación más eficiente de los ya existentes (*innovación de proceso*) emergen como los verdaderos cimientos de la maximización del beneficio (Vilaseca y Torrens, 2003).
3. *Preeminencia de las personas como recurso clave.* Las personas se definen como el recurso más sensible en la creación de valor, ya que en ellas se deposita el conocimiento que puede dar lugar a capacidades organizativas con las que generar ventaja competitiva y capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Los individuos son los principales agentes de creación de conocimiento (Grant, 1997). Se evidencia la aparición de los *trabajadores del conocimiento* de Drucker (1993) y la existencia dentro del entorno competitivo de dificultades para retener el talento en las empresas (aquellos trabajadores polivalentes que dotan de flexibilidad a la empresa). Tal y como señala el *World Development Report 1999* "Para los países en la vanguardia de la economía mundial, el equilibrio entre conocimiento y recursos ha cambiado hasta tal punto que el conocimiento se ha transformado en el factor determinante de los niveles de vida -más que la tierra, las máquinas o el trabajo-. Las actuales economías desarrolladas, muy avanzadas tecnológicamente, están realmente basadas en el conocimiento."
4. *Incremento y liberalización de los mercados* (globalización económica). La internacionalización de los negocios resulta fundamental en el nuevo marco competitivo. Los procesos de integración económica y de liberalización de mercados (como los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio, etc.) han reducido drásticamente los aranceles y las cuotas a las exportaciones. Por lo tanto, la obtención de rentas dependientes de barreras comerciales cada vez resulta más difícil. De esta forma, la competencia ha crecido en la mayoría de mercados, puesto que cada vez un mayor número de empresas pueden acceder en condiciones similares a los consumidores. Lógicamente, si las empresas ven

crecer la competencia en sus mercados tradicionales, serán obligadas a internacionalizarse para sobrevivir (Teece, 1998, 2002).

5. *Incremento de la complejidad y de la incertidumbre.* Los consumidores aumentan sus exigencias sobre los productos y los resultados de las iniciativas emprendidas cada vez son menos previsibles. Así, los ciclos de vida de los productos son cada vez más estrechos y cortos, al tiempo que aumentan las demandas de personalización de los mismos. Ahora, más que nunca, existe ventaja competitiva en la velocidad con que se sea capaz de dar respuesta al mercado (de convertirse en una empresa en "*tiempo real*"). Además, atender a distintos mercados internacionales requiere diversas adaptaciones, e incluso el trabajo con empleados de nacionalidades diferentes introduce nuevos requerimientos en la gestión.
6. *Tecnificación de la economía.* El cambio tecnológico es acelerado generando múltiples oportunidades (nuevos negocios, aumentos de productividad...) pero también aumentando el riesgo por obsolescencia de las inversiones realizadas. Tal y como afirma Castells (2006) los estudios realizados identifican una influencia significativa de las TIC sobre la economía de empresas y países. Es más, este autor demuestra la existencia de una fuerte relación positiva entre producción y difusión de TIC, crecimiento de la productividad y progreso económico. En conclusión, como avanzó Negroponte (1995) estudiando el impacto de las TIC en la actividad económica, "vivimos en un mundo que se ha vuelto digital".
7. *Orientación cliente y cambios en la demanda.* Preeminencia de la demanda sobre cualquier otro aspecto. Sólo la satisfacción de los deseos y las necesidades de clientes determinados justifican la existencia de la empresa. Además, el desarrollo económico impulsa transformaciones en los patrones de demanda de los consumidores. De esta forma, los cambios en los estilos de vida y en las preferencias de los usuarios provocan una mayor sofisticación de los productos y servicios demandados (en términos de calidad, diseño, etc.).
8. *Nuevas organizaciones para entornos cambiantes. e-business y empresa red.* La gestión del conocimiento se convierte así en el norte según el cual se deben dibujar los organigramas. Así, se ha de pasar de una óptica taylorista tradicional (donde la empresa es como una máquina) hacia una óptica de gestión del conocimiento que conceptúa la empresa como un ser vivo, dinámico y en

constante evolución. Además, el trabajo en equipo debe ser la norma para desarrollar actividades y socializar los conocimientos, provocando el achatamiento de las estructuras organizativas, el trabajo en red, la flexibilización en la contratación de trabajadores, etc. Incluso entra en crisis la definición misma de empresa con la externalización de partes del proceso de producción para ganar flexibilidad y eficiencia. De este modo, aparecen contratos de cooperación o subordinación que configuran *empresas virtuales* (o extendidas). La configuración de redes de empresas se convierte en imprescindible para poder generar economías de red basadas en la explotación de activos intelectuales (Teece, 1998, 2002). La descentralización en red de las líneas de negocio define un modelo de negocio que supera la red de empresas, generando la *empresa-red* (Vilaseca y Torrens, 2003). En definitiva, las ganancias en productividad no dependen exclusivamente de la inversión en tecnología sino que requiere además cambios organizativos y formación de los RRHH para poder utilizar su potencial (Brynjolfsson y Hitt, 2003).

### **1.1.1. Las organizaciones del conocimiento.**

Análogamente a la globalización, las transformaciones indicadas no se están produciendo de forma homogénea, ni geográfica ni sectorialmente. A modo de ejemplo, se puede comprobar cómo los cambios no están siendo asumidos igualmente por las empresas del mundo occidental que por compañías de otros lugares, o cómo las pequeñas empresas han sido refractarias en su mayoría a muchos de los cambios propuestos. Desde luego, no hay que viajar muy lejos para localizar empresas con relativo éxito que funcionan bajo premisas de la "vieja" economía taylorista.

La competencia empresarial en el paradigma de la *economía del conocimiento* (*knowledge-based economy*) requerirá de *organizaciones del conocimiento* capaces de conseguir ventajas competitivas. En consecuencia, la gestión del conocimiento se convertirá en la actividad sensible que determine la competitividad de una empresa.

En definitiva, según datos de la OCDE, la distribución del valor añadido y del empleo por sectores es muy heterogénea. Así, los servicios intensivos en conocimiento (educación, comunicación, información, etc.) crecen muy rápidamente, estimándose que más del 50% del PIB de las principales economías de la OCDE están basadas en el conocimiento.

En una realidad como la que vivimos puede resultar atrevido intentar definir como deben ser las organizaciones basadas en el conocimiento. En este sentido, la consultora PriceWaterhouseCoopers (2002) destaca algunos de los rasgos identificativos de este tipo de organizaciones:

- Sus productos siguen una tendencia al alza respecto el contenido de información.
- Sus productos y procesos poseen mayor capacidad para introducir rápidamente cambios de diseño.
- Sus procesos productivos cuentan como norma con flexibilidad.
- Equipos especializados que permiten rápidas modificaciones en la producción, eficiencia en la fabricación de productos, diversidad de modelos, etc.
- Dinamismo tecnológico que permite la integración del diseño en el proceso productivo.
- Innovación organizativa tendente a formalizar redes de procesos integradas con especial atención en las conexiones.
- Modernización de la gestión de los Recursos Humanos.
- Capacidad de aprendizaje.

#### 1.1.1.1. Mutaciones de las *organizaciones del conocimiento*.

La definición de los atributos propios de las *organizaciones del conocimiento* comportará cambios diversos que afectarán a las empresas actuales:

- *Mutación de la arquitectura organizativa*. El trabajo en equipo pasa a ser la referencia para la determinación de responsabilidades y de flujos de decisión. Este hecho se debe a la mayor eficiencia de los equipos respecto a la consecución de resultados, así como al papel preponderante del conocimiento en la toma de decisiones y a su mayor polivalencia y flexibilidad. De este modo, los departamentos menguan en su dimensión (*downsizing*) y las rígidas divisiones internas de las empresas resultan subsidiarias de los procesos de negocio (centro de referencia de la actividad de la empresa).
- *Mutación de las relaciones interempresariales*. El proceso se convierte en la referencia clave en la organización. Este planteamiento intenta que la empresa maximice su margen, conservando sólo aquellas etapas de la cadena de valor

que sean críticas y diferenciadoras (y que añadan el máximo valor). Esta estrategia lleva al *outsourcing* (externalización) de fases productivas, surgiendo así el *trabajo en red*, regulado mediante contratos de cooperación. De esta forma, la empresa renuncia al control absoluto sobre el proceso para ganar flexibilidad ante los cambios del entorno competitivo. Sin embargo, el clima laboral también se resiente, debido a la difícil identificación de los empleados con su trabajo y con sus responsables. Además, la configuración de la organización no debe acabar en el interior de la empresa sino que debe también recoger todo el conjunto de organizaciones que participan en el proceso y añaden valor al producto (Tomasko, 1996).

- *Mutación de los sistemas productivos y de los contenidos del trabajo.* La desmaterialización de los negocios también dificulta la evaluación y el control sobre el trabajo realizado. Por tanto, a mayor nivel intelectual del trabajo más se requerirá el compromiso activo de los trabajadores (Moss Kanter, 1999).
- *Mutación de las relaciones laborales.* Las condiciones competitivas y las configuraciones de los actuales sistemas productivos no permiten sostener las bases del contrato psicológico tradicional entre la empresa y sus empleados. Este contrato estaba basado en las premisas que la empresa ofrecía a sus trabajadores (relación laboral estable, remuneración regular, desarrollo de carrera profesional...) y en los compromisos que adquirían los empleados (rendimiento suficiente, responsabilidad, lealtad a la empresa...). El nuevo contrato psicológico se tendría que basar en la capacidad de la empresa de dotar al trabajador de empleabilidad, autonomía, oportunidades laborales, etc.
- *Mutaciones de los roles directivos.* En el paradigma descrito el objetivo último del directivo ha de ser expresar el conocimiento de sus colaboradores, implicándoles en el trabajo. Así, su perfil "técnico" pasa a ser secundario ante su capacidad de motivación, de trabajar en equipo, etc. Este hecho se acentúa cuanto más carga intelectual tiene el trabajo a realizar, al reducirse la capacidad de la autoridad jerárquica. En la configuración de las organizaciones del conocimiento se produce la distribución del poder en función del saber que atesora cada individuo en relación con el rol que debe asumir (en contraste con el modelo clásico de distribución del poder en relación al status que el individuo posee en la organización).

## 1.2. EL CONOCIMIENTO: CONCEPTO Y CONTEXTO.

Ante un concepto tan comúnmente utilizado como "conocimiento" surge de inmediato una pregunta dentro de la teoría de dirección de empresas ¿qué hemos de entender por conocimiento? Atendiendo a lo ya expuesto, el conocimiento se puede representar como una capacidad -de los individuos o de las organizaciones- que permite la identificación, clasificación, interpretación y generación de nuevo conocimiento. Básicamente, el conocimiento es de naturaleza cualitativa y, como capacidad, es capaz de dotar de sentido a la información. Los principales rasgos que lo definen son:

- Básicamente, es una facultad humana e individual que reside en las personas.
- Se genera fruto de la experiencia y de la reflexión.
- Es intangible y a menudo aparece en nuestra mente cuando se necesita para resolver un problema o tomar una decisión.
- Se transmite de generación en generación a través de historias, reuniones y prácticas informales.
- El conocimiento nuevo se genera en la frontera del viejo.
- Evoluciona en el tiempo y se genera en las interacciones que se producen entre las personas, organizaciones y éstas con el entorno.
- Depende de un contexto específico (en un tiempo y espacio particulares).

Por tanto, la gestión del conocimiento tendrá que establecer las condiciones óptimas para que se potencie el intercambio de información, así como el desarrollo y socialización del conocimiento. En tanto que capacidad organizativa, esta gestión permitirá el desarrollo de los trabajadores y la generación de innovaciones en los diversos sistemas de la empresa. En definitiva, se ha de perseguir contar con una organización *abierta al aprendizaje* (Senge, 1992).

### 1.2.1. Elementos relacionados con el conocimiento.

El conocimiento es un concepto complejo que implica la interacción de diversos elementos. Por lo tanto, será necesario definir exhaustivamente el contexto dónde éstos se relacionan. A modo de clasificación, podemos diferenciar entre aquellos

elementos susceptibles de ser materializados en un soporte determinado (los datos y la información) y aquellos que no lo son (la inteligencia, el conocimiento y el aprendizaje). El objetivo de esta clasificación es simplemente categorizar de forma utilitaria esta serie de elementos que interactúan para –a partir de ella- determinar formas de gestionar el conocimiento.

Figura 1.3: Conocimiento: concepto y contexto.



Fuente: Elaboración propia.

#### 1.2.1.1. Los datos.

Los datos son la representación más o menos aislada de elementos abstraídos de la realidad a partir de los modelos mentales de un individuo o conjunto de ellos. De forma análoga, también se han definido como elementos de la realidad abstraídos de la misma a fin de identificar hechos de forma discreta (Davenport y Prusak; 2000).

Atendiendo a su definición, los datos no aportan por si solos ninguna explicación sobre los sucesos que describen. Por tanto, han de ser interpretados por las personas para tener significado y para poder generar utilidad. A pesar de este hecho, no hay que menospreciar la obtención de datos ya que representan un activo valioso para la gestión empresarial. Cabe indicar también que los datos representan una imagen fija sobre un fenómeno (de ahí su carácter estático) y que, además, pueden interpretarse de muy diversas formas de acuerdo a las intenciones de los interlocutores.

La creciente complejidad de la toma de decisiones empresariales ha tendido a ver en una profusa obtención de datos un camino para disminuir la incertidumbre. En este sentido, Simon (1964) puso en duda los pretendidos modelos racionales de toma de decisiones ya que parten de la hipótesis falaz de creer conocer todos los datos necesarios y todas las alternativas posibles. En conclusión, se puede afirmar que los datos no son fuente de valor añadido y de diferenciación para la organización.

#### 1.2.1.2. La información.

A partir de datos seleccionados, organizados y procesados de acuerdo a criterios preestablecidos, se genera información. La existencia de criterios dota de significado y de intencionalidad a la información resultante con el objetivo de modificar alguna percepción de los receptores de la misma (Davenport y Prusak, 2000). Resulta evidente, por tanto, que incluso la más "objetiva" de las informaciones parte de un conjunto de valores y formas de ver la realidad, de manera que incluso ayuda a ir construyendo la propia realidad. Así pues, la información depende tanto de los esquemas mentales como de las intenciones de los informadores, no resultando aséptica la gestión de la información ya que ésta siempre parte de mecanismos ideológicos que dan forma (*in forma*) a los datos.

Dado que la información está constituida por datos, ésta será materializable en soportes que permitan su clasificación, almacenamiento y transferencia, siendo estas actividades las tareas fundamentales de la gestión de la información. Esta naturaleza física es la que permite también evaluar la información desde un punto de vista tanto cuantitativo (cantidad, densidad...) como cualitativo (tipo de relaciones entre los datos, relevancia...).

Los métodos básicos para convertir datos en información y, al mismo tiempo, dotarlos de significado son: la categorización (organiza datos en función de un criterio determinado), la contextualización (relaciona datos con el objetivo de que se doten de significado respecto a la realidad que pretenden describir), el análisis (manipula datos para extraer relaciones entre ellos que se puedan extrapolar) y la síntesis (reduce el número de datos aplicando criterios que faciliten su manejo).

Eso sí, a partir de los datos -para todo método de generación de información- se requiere siempre de actividad humana inteligente. Esta actividad no es sólo racional ya que también está formada por procesos cognitivos complejos condicionados por emociones y relaciones. Por lo tanto, si bien el desarrollo de soportes tecnológicos avanzados ha facilitado la generación de información (facilitando análisis muy elaborados), el conocimiento es un concepto íntimamente relacionado con las personas y, por ello, hoy por hoy indisoluble respecto éstas. De este modo, no resulta sorprendente comprobar los modestos resultados alcanzados bajo este enfoque exclusivamente tecnológico.

### 1.2.1.3. La inteligencia.

De forma simplista se puede definir la inteligencia como la capacidad de plantear y resolver problemas de forma no rutinaria. Un análisis más profundo sobre la naturaleza de la inteligencia se podría abordar desde las consecuencias de la aplicación de la misma. Cabe señalar también que la aplicación de la inteligencia no resulta usual debido a la energía que necesita y a la incertidumbre que genera.

En primer lugar, el concepto de inteligencia está inseparablemente unido al de innovación, puesto que sin la aplicación de inteligencia toda actividad sería mecánica y sólo respondería a situaciones preconcebidas. Por el contrario, la aplicación de la inteligencia humana produce múltiples innovaciones en diversas dimensiones, como la construcción o modificación de sistemas y modelos, la modificación de hipótesis, nuevos modelos de utilidad, etc.

En segundo término, cabe señalar que la aplicación de la inteligencia parte siempre de la respuesta a un impulso. De este modo, si no existe necesidad de innovación en cualquiera de los sentidos posibles no se podrá generar inteligencia que comprenda y modifique la realidad existente.

Resulta también fundamental explicitar como es la aplicación de la inteligencia el proceso responsable de la transformación de datos e informaciones en conocimiento. Así, este proceso ordena e interpreta datos e informaciones orientadas a un objetivo determinado, que es el impulso que motiva la aparición de la actividad inteligente.

A pesar de que la aplicación de la inteligencia es básicamente un proceso individual, la conducta inteligente puede potenciarse o coartarse por los colectivos (en función de las condiciones en las relaciones entre las personas). De esta forma, el concepto de *organizaciones inteligentes* (Senge, 1992) permite comprender los procesos relacionados en aquellas organizaciones caracterizadas porque sus miembros desarrollan gran número de actividades inteligentes.

Estas descripciones en ningún caso nos permitirán gestionar la inteligencia ya que no resulta actualmente posible ni en personas ni en colectivos. Sin embargo, si que será posible establecer condiciones que favorezcan el proceso de emergencia de la inteligencia. La primera orientación en este sentido es clara: realizar actividades inteligentes incrementa la generación de nuevas actividades de este tipo, por lo que la cultura de la organización deberá incluir hábitos que las fomenten.

#### 1.2.1.4. El aprendizaje.

El aprendizaje se erige en el proceso mediante el cual se adquiere conocimiento. Por lo tanto, es lógica la propensión de las personas al aprendizaje ya que supone el principal mecanismo para la socialización y la supervivencia. De cada situación vital las personas extraen conclusiones –aprendiendo- cara al futuro, ya sea mediante prueba-y-error, imitación u otros métodos.

Cuando el aprendizaje se realiza de forma intencionada, mediante una metodología y con unos objetivos determinados, nos encontramos en el caso de la formación. Al trasladar estos conceptos al ámbito de la organización, habitualmente la formación debe destinarse a la obtención de saber y de habilidades (mediante procesos explícitos que controlen la adquisición de saber y de habilidades). Bajo esta nueva perspectiva, como formación, también tendremos que tener en cuenta las interacciones interpersonales que tengan como objetivo provocar aprendizaje.

#### 1.2.1.5. El conocimiento.

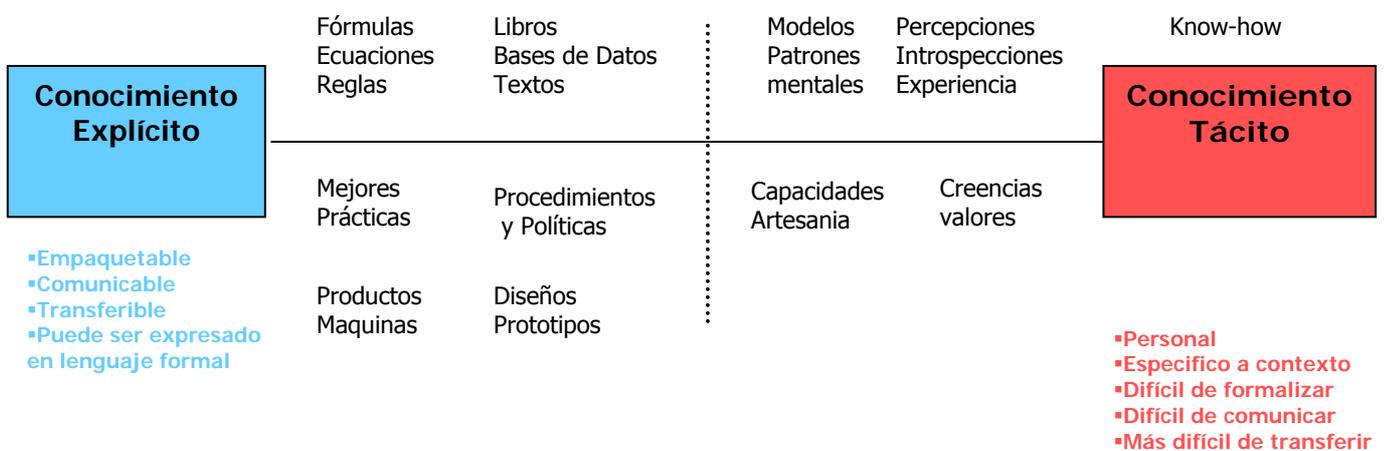
Como se ha indicado anteriormente, el conocimiento es una entidad específicamente humana y no materializable en ningún tipo de soporte. Por lo tanto, el conocimiento no existe independientemente de su conocedor (Nonaka y Takeuchi, 2000) y no se puede considerar como tal hasta que no ha sido integrado por un sujeto (bien individual, bien colectivo). De esta forma, desde una perspectiva formal, se ha descrito el conocimiento como el resultado de la aplicación de la inteligencia sobre la información en un contexto y con un propósito determinados (Devlin, 1999). Por otra parte, resulta también útil el integrador enfoque de Davenport y Prusak (2001) a la hora de definir el conocimiento: “mezcla fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual, y discernimiento experto que proporciona un marco de referencia para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información”.

La característica más distintiva del conocimiento respecto los datos o la información es el hecho de que se trata de un elemento fundamentalmente mental. Esta particularidad resulta trascendente ya que no le permite ser descontextualizado de los modelos mentales, relaciones, valores, creencias, emociones, etc. que lo motivaron. La principal dificultad, por lo tanto, está en la transmisibilidad de algunas de sus características ya que no son materializables en ningún tipo de soporte.

A lo largo de los años -y desde diversas disciplinas- se ha intentado diseccionar la esencia y naturaleza del conocimiento. Así, una de las aproximaciones más repetidas ha sido la de operativizar el concepto, distinguiendo y analizando aisladamente las diferentes componentes en que éste pudiese ser dividido.

En esta dirección, Polanyi (1966) describió que el conocimiento se mueve de forma continua desde la menor a la mayor conciencia del mismo (de lo tácito a lo explícito), y desde la imposibilidad de ser transmitido a la objetivación y registro del mismo. Polanyi también señaló que, independientemente de donde se sitúe el contenido del conocimiento en cada instante, el proceso requiere de interiorización por parte del receptor. Así, interiorización y conocimiento resultan consustanciales por lo que, para Polanyi, es el conocimiento tácito el que integra todos los conocimientos parciales, representando una capacidad de integración, de identificación de relaciones, etc. la mayoría de veces imposible de codificar y de transmitir. Gráficamente, el modelo de Polanyi se representaría según la figura siguiente:

Figura 1.4: Evolución del conocimiento en función del grado de conciencia.



Fuente: Polanyi (1966).

A partir de este punto, se podrían sugerir algunas de las características definidoras del conocimiento cara a su potencial operativización. Algunos de estos perfiles serían:

- El conocimiento se puede estudiar como un conjunto integrado de experiencia capitalizada, valores, información contextualizada y experiencia interiorizada cara a la configuración de esquemas mentales (nuevos o ya existentes).
- La insolubilidad del conocimiento del conocedor. Por tanto, la existencia del conocimiento implica la de una mente como agente de procesamiento.

- Sólo parte del conocimiento es materializable en algún soporte (conocimiento explícito) facilitando su codificación y transmisión. A partir de él cabe generar procesos que creen nuevo conocimiento.
- La mayor parte del conocimiento es tácito y, consecuentemente, imposible de materializar y transmitir. Además, resulta más relevante ya que recoge los criterios para la toma de decisiones y para las situaciones complejas.
- El conocimiento se aborda desde una doble perspectiva: como *contenido* (almacenable y accesible aunque requiera la intervención de individuos y estar dispuesto en función de objetivos) o como *proceso* (conocimiento como resultado de la acción de la inteligencia sobre la información).

### 1.3. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Diversas son las metodologías que se pueden plantear bajo los nombres de gestión del conocimiento o de gestión del capital intelectual, a causa de los diversos enfoques y escuelas que existen en la actualidad. De forma general, Sveiby (2000), las define como "el arte de crear valor a partir de los activos intangibles" aunque existen otras definiciones interesantes como las de Brooking (1997) que las concibe como "la actividad que se preocupa de la estrategia y la táctica para gestionar activos centrados en las personas", o de Bueno (1999b) que la ve como "la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno a fin de crear unas competencias básicas esenciales". Andreu y Sieber (1999) también definen la gestión del conocimiento como "el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas".

La gestión del conocimiento o del capital intelectual de una organización supone, como primer paso, la construcción de un modelo que simule la capitalización del conocimiento de la organización. De esta forma, se pueden sugerir cinco fases principales: 1) la auditoria del conocimiento, 2) su localización, organización y almacenamiento, 3) su transmisión y compartimiento, 4) su utilización y capitalización, y, por último, 5) su creación. Para mostrar el modelo de forma más intuitiva se puede acudir a la siguiente figura:

Figura 1.5: Modelo de referencia para la gestión del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia.

### 1.3.1. Escuelas y tendencias en la gestión del conocimiento.

Como ha quedado evidenciado, la gestión del conocimiento es un tema que ha sido tratado por numerosos autores y desde enfoques distintos. Esto ha comportado que – con el tiempo- actualmente se pueda hablar de escuelas de pensamiento sobre la cuestión. De este modo, se podrían identificar tres perspectivas principales acerca de la gestión del conocimiento:

Figura 1.6: Escuelas en la gestión del conocimiento.

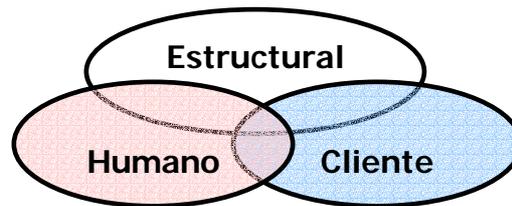


Fuente: Elaboración propia.

#### 1.3.1.1. La escuela europea.

La perspectiva europea en gestión del conocimiento se ha centrado históricamente en la definición de sistemas para medir el valor de los activos intangibles en la empresa (capital intelectual). Esta medición no sólo ha contemplado a los individuos, sino también sus interacciones a nivel de equipo y organización. En esta perspectiva, el valor se encuentra tanto en los individuos como en las capacidades y competencias de áreas como el liderazgo, la cultura, la innovación y los procesos o en las relaciones existentes entre la organización y los clientes.

Figura 1.7: Modelo general del capital intelectual.



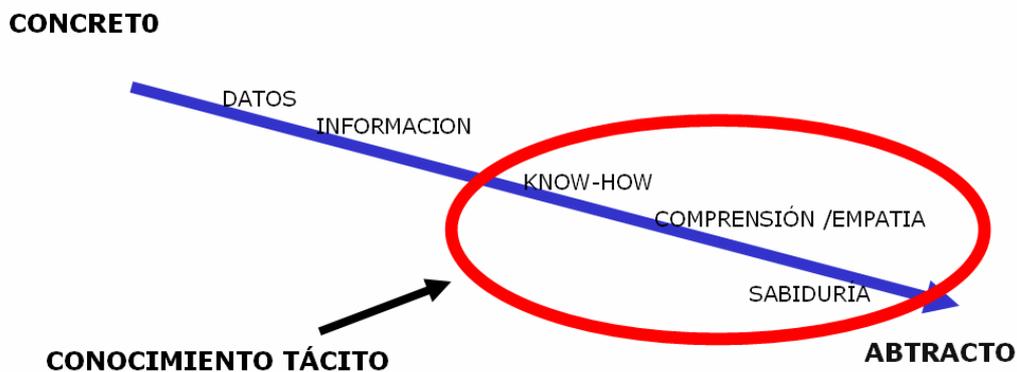
Fuente: Elaboración propia.

Así, el estudio de los factores no estrictamente financieros que determinan el resultado de la empresa han guiado la mayoría de sus aportaciones.

### 1.3.1.2. La escuela japonesa.

Por otro lado, la perspectiva nipona se ha caracterizado por estar fundamentada sobre los aspectos más abstractos del conocimiento, es decir, sobre el conocimiento tácito y sus aspectos menos materializables (como el *know-how*, la empatía o la sabiduría).

Figura 1.8: Modelo japonés de referencia para la gestión del conocimiento.

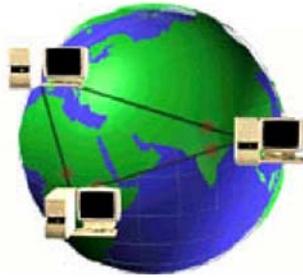


Fuente: Elaboración propia.

### 1.3.1.3. La escuela norteamericana.

El enfoque norteamericano –por último- se ha basado en el uso de las tecnologías de la información como herramienta principal para la gestión del conocimiento. Por tanto, el conocimiento en este caso está codificado y almacenado en bases de datos de forma que pueda ser de fácil uso y acceso para las personas de la organización. Consecuentemente, las actividades de clasificar, categorizar, organizar, distribuir y mantener al día las bases de datos se convierten en prioritarias.

Figura 1.9: Gestión del conocimiento desde la perspectiva tecnológica.



Fuente: Elaboración propia.

#### 1.3.1.4. El actual proceso de convergencia.

La existencia de perspectivas tan diferenciadas no ha convertido a cada área en bloques estancos cerrados a aportaciones diferentes. Fruto del constante intercambio y complementariedad de los enfoques expuestos, en la actualidad se puede hablar de un proceso de convergencia de las perspectivas de la gestión del conocimiento.

De este modo, la escuela europea pretende ir más allá de la medición del capital intelectual mediante el estudio de la aplicación del conocimiento, la escuela japonesa incorpora a su perspectiva aspectos relativos a la medición del capital intelectual y a las tecnologías de la información, y la escuela norteamericana avanza en la influencia del factor humano en la gestión del conocimiento.

#### 1.3.2. Modelos generales para la gestión del conocimiento.

Como resulta conocido, un modelo supone solamente una simplificación de la realidad que nos debe ayudar a comprender y prever el comportamiento de los sistemas que analizamos. Su valor reside en la facultad que el modelo tenga para interpretar como funciona esa realidad. Así, un modelo puede ser tanto una imagen, como un esquema o un simulador informático.

Esta descripción se puede abordar desde diversos puntos de vista y grados de sofisticación. Así, los modelos de gestión del conocimiento pueden oscilar entre aquellos excesivamente sencillos para explicar la realidad (no resultando útiles) o aquellos tan complejos que su uso resulta poco práctico. Independientemente de su sofisticación, un modelo válido para la gestión del conocimiento debería en todo caso poder:

- Identificar el conocimiento de que dispone la organización (también aquel con que desearía contar). Es decir, aquello que se conoce como *Core knowledge* que representa el conocimiento imprescindible y crítico en una organización.
- El modelo debería tanto detallar cómo se puede crear el conocimiento necesario, como describir la capacidad de absorber conocimiento, representar el proceso de asimilación del conocimiento y explicar cómo se puede aplicar el conocimiento a determinadas situaciones.
- Representar, clasificar, estructurar y archivar el conocimiento.
- Definir la transmisión y difusión de conocimiento, utilizando la tecnología, etc. para el conocimiento explícito y el trabajo en equipo u otros medios para el conocimiento tácito.
- Medir el conocimiento existente en la organización.

En todo caso, como ya se ha insistido, un modelo sólo pretende simplificar la realidad y -por lo tanto- su implementación siempre generará divergencias que tendrán que ser reutilizadas como *input* para la redefinición y perfeccionamiento del modelo. De esta forma, la creación del modelo se convierte en modo (referencia instrumental) y no en fin (objeto inmutable) de la gestión del conocimiento. De esta forma, básicamente a partir de las tareas descritas en las cinco fases indicadas en el modelo general, diversos autores y consultoras han propuesto (y aplicado) algunos modelos operativos para la gestión del conocimiento en empresas concretas.

#### 1.3.2.1. Modelo de Arthur Andersen.

En el modelo de esta ya desaparecida consultora, la gestión del conocimiento se enmarcaba dentro de un entorno que necesariamente debía contar con una adecuada cultura, liderazgo, procesos, tecnología y sistema de medición. Así, la cultura debía estimular el aprendizaje y las actividades innovadoras. El liderazgo debía definir la estrategia organizativa y el papel del conocimiento para fortalecer sus capacidades esenciales. Respecto a los procesos, la gestión del conocimiento exigía concretar aquellos mediante los cuales la organización capturaba, registraba y difundía el conocimiento. La tecnología, por su parte, tenía que representar el soporte de la comunicación entre los miembros de la organización.

Además de unos determinados requerimientos respecto al entorno, el modelo Andersen diferenciaba entre la faceta individual (responsabilidad individual de socializar y explicitar su conocimiento para la organización) y la faceta organizativa (responsabilidad grupal de crear los soportes para que los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas puedan capturar, analizar, aplicar, valorar y distribuir conocimiento). Más concretamente, Andersen identificaba dos tipos de sistemas para el uso y la transferencia del conocimiento:

1. *Sharing networks*: herramientas que permiten el ingreso a una comunidad de prácticas de personas con objetivos comunes. Estas comunidades virtuales o reales, pueden construirse mediante foros de discusión, entornos de trabajo en grupo (*workshops*, proyectos, etc.), etc.
2. *Arthur Andersen Knowledge Space*: base de datos donde se almacenaban tanto las mejores prácticas como informes, metodologías, propuestas, etc. Para la consultora, representaba la columna vertebral de la infraestructura capaz de "empaquetar" el conocimiento.

#### 1.3.2.2. Modelo de KPMG Consulting.

Este modelo insiste en la existencia de *aprendizaje organizativo* si se traslada el aprendizaje de los individuos al conjunto de la organización. De este modo, una organización inteligente concentrará sus esfuerzos en maximizar la comunicación mediante mecanismos diversos, tales como reuniones, informes, formación, creación de equipos multidisciplinarios, rotación de puestos de trabajo, etc.

En definitiva, el modelo se centra en los procesos de dirección de personas y en la implantación de sistemas organizativos de información y de comunicación eficaces para posibilitar la gestión del conocimiento. La característica definidora del modelo se basa en la interacción de todos sus elementos (estructura, cultura, liderazgo, trabajo en equipo, etc.), de forma que constituyan un sistema complejo donde todas sus partes se influyen. Relativo a los condicionantes del aprendizaje organizativo, Tejedor y Aguirre (1998) identifican tres fundamentales:

1. Es necesario un sólido y explícito compromiso de la organización con el aprendizaje organizativo generativo, continuo, consciente y a todos los niveles. Especialmente necesario es el apoyo de la dirección de la organización.

2. Son también imprescindibles comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles que muestren personas y equipos capaces y deseosos de aprender. Entre estos comportamientos y mecanismos el modelo identifica: la proactividad de las personas, el cuestionamiento de supuestos, la visión sistémica, la capacidad de trabajo en equipo, el potencial de capitalización de la experiencia, la creatividad, la creación de una memoria organizativa, la elaboración de visiones compartidas o la captación, transmisión y difusión del conocimiento.
3. Por último, resulta fundamental el desarrollo de las infraestructuras que condicionan tanto el comportamiento de la empresa como el de sus grupos y individuos. En este sentido, cabe tener en cuenta como las actuales estructuras y condiciones organizativas pueden convertirse en barreras al aprendizaje organizativo, dificultando la comunicación, el desarrollo personal, la relación con el entorno, etc. (especialmente en casos de organizaciones burocráticas, con liderazgos autoritarios, etc.).

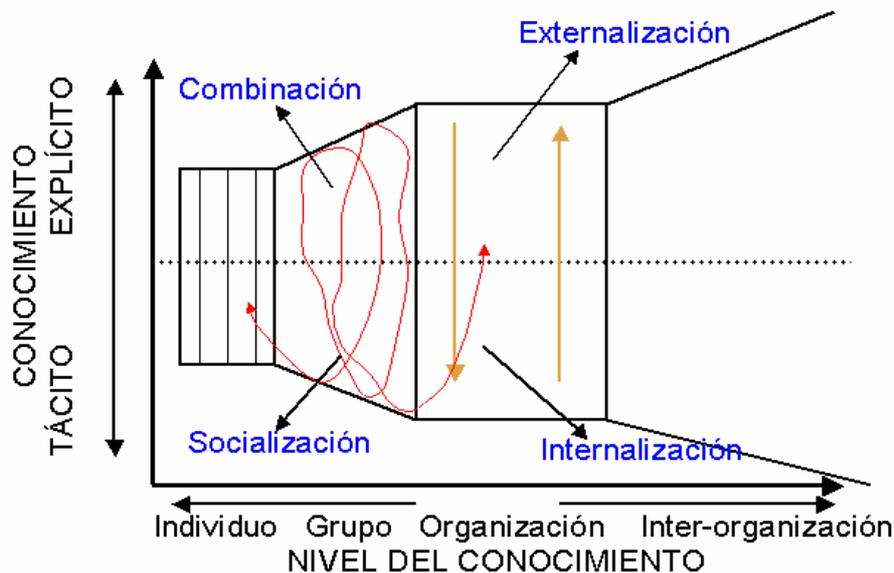
#### 1.3.2.3. Modelo de Nonaka y Takeuchi.

El modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) representa una referencia central en la gestión del conocimiento, siendo -además del pionero- el modelo más repetido a lo largo de la bibliografía existente sobre la materia. Este modelo pretende describir cómo una organización crea conocimiento y -a pesar de su simplicidad- está basado en la generación del conocimiento como un proceso individual. Por tanto, aquello que podemos entender por el proceso de conocimiento organizativo es la extensión al resto de la organización del conocimiento creado por los individuos, cristalizándolo además como parte del conocimiento organizativo.

En primer lugar, cabe distinguir entre el entorno donde el conocimiento se produce (individual, grupal, organizativo o interorganizativo) y la forma en que el conocimiento se transforma de tácito a explícito y a la inversa. En este modelo, por lo tanto, las interacciones existentes entre conocimiento tácito y explícito suponen la referencia central en el aprendizaje organizativo y en la emergencia de la innovación (mediante la transformación de conocimiento individual en organizativo). El proceso de creación de conocimiento organizativo vendría dado por cuatro transformaciones clave:

1. *Socialización*: transformación del conocimiento tácito individual a conocimiento tácito grupal producida cuando diversas personas tienen experiencias comunes. El ejemplo clásico de esta transformación viene dado por la transmisión de conocimientos que realizaban los maestros gremiales a sus aprendices.
2. *Externalización*: transformación del conocimiento tácito en conocimiento explícito mediante la representación de analogías, hipótesis, metáforas, etc.
3. *Combinación*: transformación de conocimiento explícito en nuevo conocimiento explícito a través de la organización de los conceptos. La asociación de documentos, informes, etc. supone un claro ejemplo.
4. *Internalización*: transformación de conocimiento explícito en conocimiento tácito producida cuando el individuo hace suyo el conocimiento mediante la experiencia. Es el proceso que se produce en el aprendizaje, al asimilar el conocimiento explícito después de haberlo experimentado.

Figura 1.10.: Espiral del conocimiento.



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995).

## 1.4. HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DEL CAPITAL INTELECTUAL

Por último, como conclusión al capítulo, resultaría interesante realizar un somero análisis de los aspectos más "físicos" de la cuestión: las tecnologías disponibles para la gestión del conocimiento y del capital intelectual. Sin embargo, como ya se ha analizado en el presente trabajo, la economía del conocimiento convierte a los intangibles en la clave de la competitividad de las organizaciones (en tanto que factor productivo determinante). Es decir, las múltiples oportunidades que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) permiten para la gestión del conocimiento son justificables siempre que apoyen verdaderamente la identificación, medición, distribución y creación de conocimiento. En caso contrario, se estará confundiendo el medio con el fin... No obstante, son numerosos los estudios que avalan y estiman el creciente peso de las TIC en el PIB de las economías occidentales.

Tabla 1.1.: TIC y crecimiento de la producción.

Cuadro 1. Contribución de las TIC al crecimiento de la producción (en %)						
Autores	Fuente de datos	Periodos	Equipamiento			Total TIC
			Software	Equipamiento TI	Telecomunicaciones	
Estados Unidos						
Colecchia y Schereyer (2001)						
	NIPA y (BEA)*	1990-1995	0,14	0,20	0,08	0,42
		1995-2000	0,25	0,47	0,15	0,87
Oliner y Sichel (2000)						
	NIPA (BEA)* y BLS	1991-1995	0,25	0,25	0,07	0,57
		1996-1999	0,32	0,63	0,15	1,10
Jorgenson y Stiroh (2000)						
	NIPA (BEA) y BLS	1990-1995	0,15	0,19	0,06	0,40
		1995-1998	0,21	0,49	0,11	0,81
Jorgenson (2001)						
	NIPA (BEA) y BLS	1990-1995	0,15	0,33	0,10	0,57
		1995-1999	0,39	0,61	0,17	1,18
España						
Núñez (2001), Hernando y Núñez (2002)						
	CBBE**	1992-1995	0,07	0,09 (hardware)		0,17
		1996-2000	0,15	0,21 (hardware)		0,36
Sanjurjo (2003)						
	EEE*** (solo manufacturas)	1996-2000				0,10

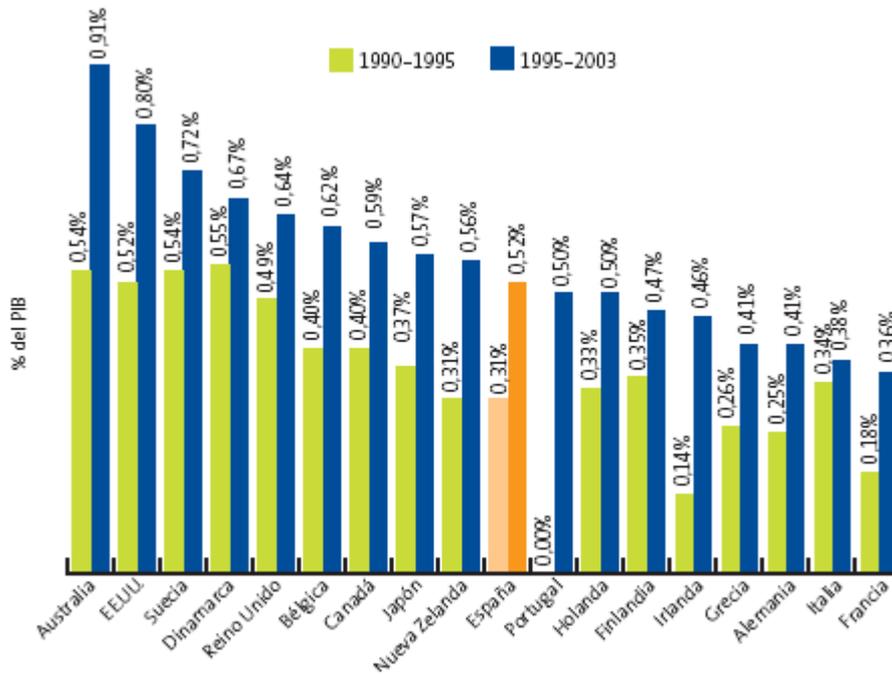
\* NIPA = National Income and Product Accounts, BEA = Bureau of Economic Analysis, BLS = Bureau of Labor Statistics.

\*\* CBBE = Central de Balances del Banco de España, \*\*\* EEE = Encuesta de Estrategias Empresariales.

Fuente: Telefónica (2003)

Sin embargo, el impacto en los diversos países de nuestro entorno económico ha sido desigual, tal y como señala la Fundación Telefónica (2006) en sus estudios:

Figura 1.11.: Contribución de la inversión en TIC al crecimiento del PIB.



Fuente: OECD Productivity Database (2004) en Fundación Telefónica (2006)

#### 1.4.1. Tecnología y cultura del conocimiento.

A lo largo de la historia, para poder sobrevivir, las personas hemos tenido que utilizar la tecnología que en cada momento ha estado a nuestro alcance. En la vida organizativa, análogamente, la supervivencia pasa también por una utilización eficaz de la tecnología para crear, almacenar y difundir conocimiento. El ejemplo del hombre de Cromagnon frente al Neandertal utilizado por Berrocal y Pereda (1999) para representar esta lucha por la supervivencia resulta muy ilustrativo. Así, el Cromagnon creó conocimiento mediante la observación de las costumbres de los animales y, posteriormente, lo transmitió mediante pinturas rupestres y un calendario lunar que simbolizaba la conducta de los mismos. De esta forma, el Cromagnon pudo concentrar sus esfuerzos en la caza y lograr mayor eficiencia.

En la actualidad, las posibilidades tecnológicas deberían permitirnos aprovechar al máximo el conocimiento existente ya que se cuenta tanto con casi ilimitadas capacidades de almacenamiento, como con accesibilidad inmediata desde cualquier lugar a la información deseada (a través de Internet, intranets propias, *datawarehouse*, etc.). Cabe puntualizar aquí que la diferencia entre Internet, intranet o Extranet no es ya tecnológica sino que se determina en función del origen de la información que la constituye (interna o externa a la empresa). Además, el desarrollo

de herramientas de filtrado de información o de recogida de datos (*Datamining*) ha potenciado todavía más sus posibilidades técnicas.

Llegados a este punto, es necesario aclarar la no existencia (estrictamente hablando) de una tecnología para la gestión del conocimiento. De un modo más preciso, se puede contar con diversas herramientas que, combinadas, pueden configurar una arquitectura que integre todos los elementos necesarios para que los individuos localicen, creen, estructuren, difundan y reutilicen el conocimiento organizativo. Bajo este epígrafe se encuentra una amplia tipología de instrumentos que van desde los editores de texto o de html (que permiten vincular contenidos) hasta el correo electrónico, los programas de trabajo en grupo, las intranets o, incluso, herramientas para el trazado de mapas del conocimiento organizativo.

Como en casi cualquier aspecto de la gestión, la contingencia de cada organización determina cual puede ser el sistema más adecuado para la gestión del conocimiento. Según estudios de la consultora internacional KPMG, el uso de Internet y de intranet son las herramientas mayoritarias en lo referente a los sistemas para la gestión del conocimiento. La tabla siguiente ilustra la importancia relativa de las distintas herramientas.

Tabla 1.2.: Importancia relativa de las herramientas de GC

TECNOLOGÍA / HERRAMIENTA	NIVEL
Internet	93 %
Intranet	78 %
Data Warehousing / Data Mining	63 %
Administración de documentos	61 %
Sistemas de apoyo a la toma de decisiones	59 %
Software de trabajo en equipo	43 %
Extranet	38 %
Inteligencia artificial	22 %

Fuente: KPMG (1999)

La mayor parte de las herramientas señaladas nacieron para la gestión de la información. Eso sí, algunas de ellas han ido más allá, evolucionando en el camino de

la gestión del conocimiento. En ese sentido cabe subrayar la importancia de las intranets, las mejores prácticas y los flujos de trabajo.

En definitiva, las posibilidades técnicas son enormes pero no gestionan *per se* el conocimiento. Por lo tanto, ante la evidencia de que no siempre se necesitarán soluciones sofisticadas, la mejor herramienta no será aquella más potente y avanzada técnicamente sino aquella que responda fielmente a las necesidades de la organización (en función del volumen de información que se gestiona y del número de individuos con que cuente).

La afirmación anterior vuelve a reafirmar el papel preponderante de las personas en las herramientas para la gestión del conocimiento. Al ser conocedor y conocimiento una unidad inseparable, una herramienta para la gestión del conocimiento deberá identificar a las personas con determinados conocimientos y ponerlas en contacto. En esta situación, la tecnología representa una posibilidad inmejorable de acercar a las personas y de aumentar su productividad para la organización ya que permite nuevas formas de cooperación. Eso sí, sin confianza y sin una cultura que lo estimule, nunca será posible la difusión del conocimiento organizativo. Con o sin tecnología.

Como conclusión al apartado, señalar nuevamente el hecho de que -por muy sofisticado que sea el sistema para la gestión del conocimiento con que contemos- éste resultará ineficaz si los miembros de la organización no están convencidos de que el conocimiento debe compartirse y reutilizarse. Sólo así usaran la tecnología que la organización ponga en sus manos.

## 2. LA CONTABILIDAD EN LA *ECONOMIA DEL CONOCIMIENTO*: CRISIS Y OPORTUNIDADES

Como es sabido, la contabilidad representa la parte fundamental del subsistema de información de la empresa, remontándose las bases del sistema contable vigente más de 500 años atrás. No obstante, la información contable continúa caracterizándose por tres objetivos fundamentales (Juliá y Server, 1998):

1. Facilitar información sobre la situación económica-financiera de la empresa.
2. Obtener el resultado (beneficios o pérdidas) de la misma.
3. Determinar el momento y las acciones que han generado los resultados obtenidos.

Más concretamente, la finalidad de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera de la entidad (activos, pasivos y patrimonio neto), de su rendimiento financiero (ingresos, gastos, pérdidas y ganancias) y de sus flujos de efectivo, de tal forma que resulte de utilidad a una amplia variedad de usuarios al tomar sus decisiones económicas.

Sin embargo, la contabilidad no ha permanecido al margen de los profundos cambios vividos en nuestro modelo económico y -consecuentemente- su relevancia se ha puesto en entredicho. De este modo, la mundialización de los mercados, la desmaterialización de la economía (la emergencia de los intangibles) o los procesos de integración económica (UE, Mercosur, etc.) han afectado sin duda al sentido y a la utilidad de los propios estados contables. Más allá del nivel anecdótico, cabe reseñar como los escándalos financieros internacionales acaecidos durante la última década han provocado no sólo el deterioro de la fiabilidad de la información financiera, sino también la irrupción de un conjunto de normativas heterogéneas para el control de esta información.

La respuesta de la contabilidad a este entorno aceleradamente cambiante sólo se podía dirigir a conseguir que la realidad económica de cualquier empresa fuera expresada con *fiabilidad, relevancia y comparabilidad*. Sólo así se podría abordar una revisión de los criterios contables útiles a escala planetaria.

La actualidad de la contabilidad española pasa por la inminente promulgación de un nuevo Plan General de Contabilidad que haga convergir nuestro modelo contable con la

normativa del IASB (*International Accounting Standard Board*): las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Cabe recordar que esta normativa es ya una realidad (desde 2005) para las cuentas consolidadas de nuestras empresas cotizadas en bolsa. Este hecho responde a la adopción por parte de la Comisión Europea de las NIIF para la elaboración de la información financiera de nuestras empresas.

## 2.1. LA CRISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

El modelo económico en el que estamos inmersos ha puesto de manifiesto la crisis de la información financiera clásica. Esta incertidumbre se puede justificar tanto por las deficiencias intrínsecas que tiene la información financiera de que disponemos, como por las características e intereses que afectan al propio proceso de generación de la información financiera.

Respecto a las deficiencias intrínsecas de la actual información financiera, el estudio de Di Piazza y Eccles (2002) pone de manifiesto la actual carencia de credibilidad de la contabilidad cuando indica que -para conocer la *imagen fiel* de las empresas- sólo el 20% de los analistas, inversores y ejecutivos considera útil la información financiera elaborada a partir de la normativa contable vigente. Consecuentemente, los usuarios de la información financiera detectan graves deficiencias en la actual información financiera. A juicio de Amat (2002) cabe destacar las siguientes:

1. **Precio de adquisición:** en la normativa contable actual los principios de prudencia y de precio de adquisición resultan preeminentes, lo cual provoca que un activo se valore al precio más bajo entre el valor de mercado y el precio de adquisición (especialmente en los inmuebles). Además, las amortizaciones acumuladas inciden sobre el valor contable del activo (minorándolo).
2. **Diferencias contables internacionales:** en una economía globalizada como la actual, la competitividad de las empresas no sólo pasa por operar en distintos países, sino también por acceder a fuentes de financiación internacionales. De este modo, las empresas que deben elaborar sus estados contables atendiendo a diversas normativas comprueban como una misma transacción económica incide de forma diferente en sus cuentas anuales dependiendo de la normativa que se aplique. Las áreas de valoración de activos, de tratamiento de ingresos y gastos, de dotación de amortizaciones y provisiones, de *stock options* o de I+D son aquellas dónde se detectan más

diferencias entre los criterios de valoración utilizados por las distintas normativas. La siguiente figura muestra los resultados netos en 2001 de empresas que cotizan tanto en la bolsa española como en la norteamericana (y que utilizan los GAAP para presentar sus cuentas anuales en EE.UU.). Las importantes diferencias observadas llevan a pensar que la comparabilidad de los estados contables de empresas de distintos países es –como mínimo– difícil. Evidentemente, en un contexto como el que vivimos, estas diferencias afectan a la credibilidad de la contabilidad entre los usuarios.

Tabla 2.1: Resultados netos de las empresas españolas que cotizan en bolsas de los Estados Unidos (datos en millones de euros y referidos al ejercicio 2001).

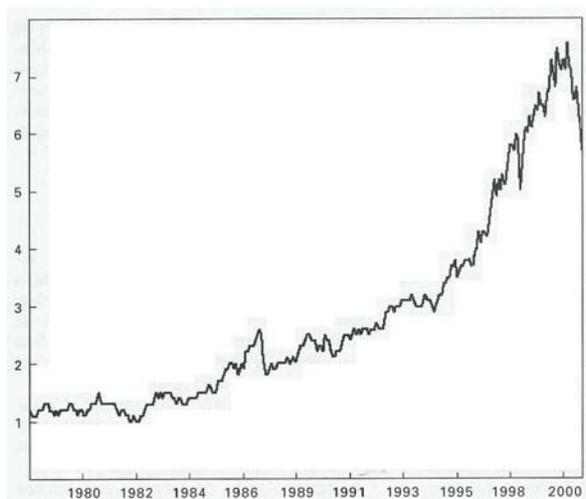
COMPAÑÍA	Resultado Neto normas contables españolas	Resultado Neto normas contables USA
BBVA	+2.363	+680
ENDESA	+1.479	+1.034
SCH	+2.486	+2.176
REPSOL	+1.025	+980
TELEFÓNICA	+2.106	-7.182
TELEFÓNICA MÓVILES	+893	+320
TERRA	-566	-11.411
<b>TOTAL</b>	<b>+9.786</b>	<b>-13.403</b>

Fuente: Amat (2002)

- Intangibles:** Los cimientos de la actual contabilidad se establecieron hace siglos, cuando los activos fundamentales de una empresa eran los tangibles (construcciones, maquinaria, existencias...). Hoy, el valor de nuestras empresas viene terminado en gran parte por los intangibles tales como la marca, el saber-hacer, la tecnología, la clientela, etc. Todos estos activos se hallan fuera de los estados contables, lo que justifica las diferencias entre su valor contable y el de mercado. Así, una medición insuficiente de los intangibles (debido a la utilización de métodos clásicos de valoración) puede llevar a la asignación ineficiente de los recursos materiales, financieros y humanos. A modo de ejemplo, a 31 de marzo de 2002, el valor de mercado de las 500 empresas incluidas en el índice *Standard&Poors* (S&P) superaba en 4,3 veces su valor contable. Es decir, más del 80% de su valor de cotización estaba ‘fuera’ del balance... Tal y como muestra la siguiente figura, desde principios de los 80, la evolución del ratio precio/valor contable de las empresas pertenecientes al índice S&P no ha parado de crecer. Análogamente, a fecha 11 de agosto de 2002, la diferencia para los valores incluidos en el IBEX-35 era de 3,5 veces. No

obstante, cabe puntualizar que -al reflejarse los activos materiales y financieros por su precio de adquisición- el valor de mercado también incluye la diferencia entre éste y su valor actual. Sin embargo, Hall (2000) demostró que incluso teniendo en cuenta este impacto se obtiene un valor superior a 3 para el ratio valor de mercado/valor contable.

Figura 2.1: Media de valores mensuales (ratio precio/valor contable) de las acciones para las empresas del índice 500 S&P (dic. 1977 - marzo 2001).



Fuente: Lev (2003)

4. **Contabilidad creativa:** se refiere al amplio margen de maniobra de que disponen las empresas a la hora de registrar un hecho contable. Así, la *contabilidad creativa* cuenta con un vasto campo de operaciones para que los estados contables reflejen aquello que interesa a los directivos de las empresas (en ocasiones en perjuicio del resto de *stakeholders*). La contabilidad creativa se sustenta en 3 pilares. En primer lugar, la existencia de tratamientos alternativos contemplados por la normativa para un mismo hecho contable (lo que permite adoptar criterios más o menos conservadores en función de los intereses). En segundo lugar, la normativa vigente no regula completamente algunos tipos de operaciones (por ejemplo, la deuda en materia de pensiones o aquellas con instrumentos financieros) lo que amplía las posibilidades de la contabilidad creativa. Por último, las operaciones basadas sobre acontecimientos futuros siempre estarán sujetas a planteamientos más o menos optimistas.

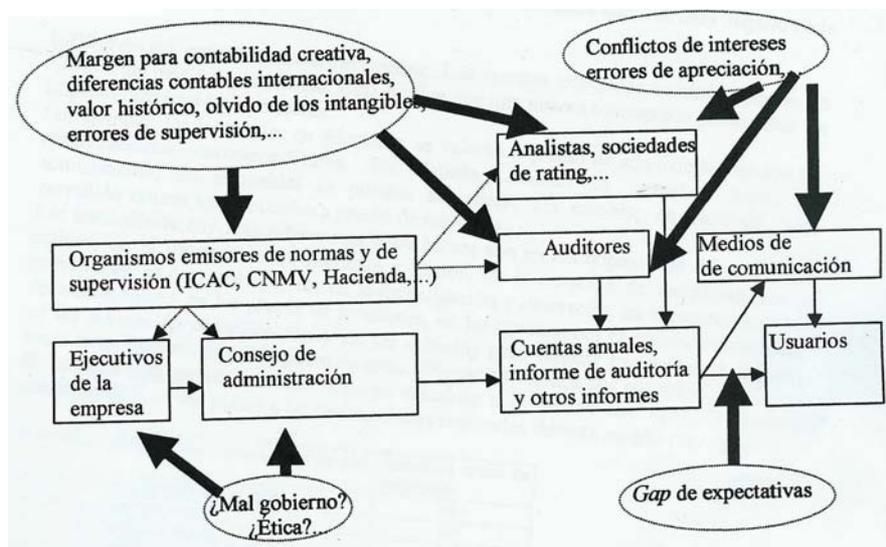
Respecto a la crisis de la contabilidad cabría señalar que las características e intereses que inciden en la generación de la información financiera condicionan, sin duda, su fiabilidad. Este proceso nace en el departamento de administración de la empresa, quien confecciona los estados contables. El primer filtro que pasa esta información es el criterio de los directivos, quienes la redirigen al Consejo de Administración de la empresa o equivalente. Evidentemente, ambos tienen fuertes intereses en la imagen que expresan las cuentas anuales, lo que abona el campo para la contabilidad creativa. A continuación, los auditores opinan sobre la razonabilidad de los estados contables de acuerdo a la normativa contable vigente. La calidad del proceso esta garantizada por la intervención de organismos públicos como el ICAC, la CNMV, el Banco de España o la DGS. Finalmente, antes de estar plenamente disponible en manos de los usuarios, los analistas financieros, las empresas de *rating* o los medios de comunicación emiten informes diversos sobre la situación y perspectivas de las empresas. Las características del proceso y los importantes intereses que están presentes, condicionan la fiabilidad y calidad de la información financiera. Atendiendo a los diferentes agentes que intervienen en el proceso, los principales condicionantes son (Amat, 2002):

1. **Directivos y consejos de administración:** la presión por conseguir los resultados previstos es el principal condicionante con que cuentan (especialmente en momentos de recesión económica). El deterioro de los comportamientos éticos o la ausencia de códigos de buen gobierno representan un nocivo *caldo de cultivo* para el uso de la contabilidad creativa y el engaño a los usuarios de la información financiera.
2. **Organismos de supervisión y emisores de normas:** Ante las limitaciones señaladas en la información financiera, el principal condicionante de estos organismos es su capacidad de supervisión de la correcta aplicación de la normativa contable.
3. **Auditores, analistas, medios de comunicación y empresas de *rating*.** Las opiniones de estos agentes están altamente condicionadas por la información que reciban de los directivos de las empresas. No obstante, estos agentes se hallan en el centro de los potenciales conflictos de intereses con los usuarios de la información financiera. En el caso de los auditores, los recientes escándalos financieros han puesto en entredicho la compatibilidad de los negocios de auditoría y consultoría. Análogamente, en ocasiones, los analistas pertenecen a grupos

financieros que simultanean actividades de intermediación financiera y de crédito a esas empresas. Los escándalos aludidos han puesto de manifiesto prácticas de recomendaciones engañosas en importantes analistas norteamericanos. Los intereses entre medios de comunicación y empresas analizadas (pertenencia a los mismos grupos empresariales, publicidad, etc.) puede poner en duda los análisis de la prensa especializada.

4. **Usuarios:** Todos los condicionantes antes señalados concurren en los usuarios de la información financiera. Sin embargo, el principal condicionante que tiene este agente es la diferencia de expectativas (*expectation gap*). Esta diferencia se fundamenta en que lo que los usuarios esperan de los contables y auditores no es lo mismo que estos pretenden ofrecer. Así, por una parte, los usuarios pretenden que las cuentas anuales les informen de la realidad de la empresa con el fin de tomar las decisiones oportunas. Por otro lado, los auditores y contables solo pretenden reflejar la imagen fiel de la situación patrimonial de la empresa, fruto de la aplicación de la normativa contable oportuna (aunque esta información no se ajuste a los requerimientos de los usuarios para la toma de decisiones).

Figura 2.2: Problemas que inciden en la crisis de la contabilidad.



Fuente: Amat, O. (2002)

## 2.2. LOS PROCESOS DE ARMONIZACIÓN CONTABLE INTERNACIONAL: LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF)

En primer lugar, resulta necesario incidir en el hecho que los procesos de armonización contable en España se remontan más de una década atrás, siendo recomendable en este punto realizar una breve síntesis de los pasos dados hasta llegar a las actuales Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

### 2.2.1. El proceso de armonización contable europeo.

Desde su fundación, la entonces Comunidad Económica Europea (CEE) nació con un objetivo principal: la creación de un mercado común donde capitales y personas gozaran de plena movilidad. Posteriormente, estrictamente en el ámbito contable, las Directivas IV y VII fijaron la regulación general, iniciando el proceso de armonización contable europeo que ha ordenado a nuestras empresas en la últimas décadas.

De este modo, se puede identificar una primera etapa dentro del proceso de armonización contable europeo (desde la propia firma del tratado de Roma en 1957 hasta 1990 aproximadamente) caracterizado por el acuerdo fundacional de la CEE y por la promulgación de las Directivas IV (1978) y VII (1983). La libertad de movimiento de capitales requería contar con una información financiera que guardara cierta armonía. Esta exigencia fue solventada mediante la aprobación de las Directivas IV y VII, que tenían como objetivos lograr *comparabilidad* y *equivalencia* entre la información financiera de las empresas europeas. Lógicamente, la aprobación de las directivas obligó a cambiar las normativas contables de los países miembros de la CEE. Así, la reforma del Plan General Contable (PGC) español se aprobó en 1990.

No obstante, cabe señalar como el elevado grado de abstracción y gran flexibilidad de las directivas europeas señaladas no acabó con la considerable heterogeneidad de los sistemas contables estatales. En ese sentido, puede decirse que las normas iban *por delante* de la realidad económica que exigían nuestras empresas. Sin embargo, los mercados de valores sufrían de forma más evidente la falta de comparabilidad, motivo por el cual la firma del *Acta Única* europea (1987) sí que introdujo un nuevo sistema regulatorio que permitió el reconocimiento mutuo de los estados contables entre las distintas bolsas europeas.

### **2.2.2. El proceso de integración contable global: las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).**

La década de los 90 nació tras la caída del muro de Berlín y la promulgación de un nuevo orden mundial donde la economía de mercado se evidenciaba como único paradigma posible. Más allá de este hito histórico, la pasada década ha cambiado intensamente la forma de hacer negocios y –como ya se ha señalado- ha surgido una nueva sociedad donde los intangibles son la principal fuente de valor.

La primera parte de este trabajo ya ha abundado en las motivaciones, características, etc. del paradigma económico donde actualmente estamos inmersos, por lo que no se reiterarán los análisis ya realizados. Eso sí, cabe insistir en que -a efectos puramente financieros- la última década del siglo XX comportó la mundialización de la economía del planeta y, evidentemente, sus efectos no podían ser ajenos a la contabilidad... Del mismo modo, el proceso europeo de armonización contable no podía permanecer aislado de la mundialización económica y de sus consecuencias para la contabilidad. Es por ello que el proceso de armonización contable europeo se puede integrar a partir de 1990 dentro del más amplio desarrollo de la contabilidad internacional.

La globalización se ha caracterizado por –entre otros hechos- la competencia empresarial más allá de los mercados domésticos, la búsqueda de financiación en mercados de capitales de otros países, etc. Estos contextos suponían realidades cotidianas que representaban un problema empresarial debido a las distintas (y heterogéneas) normas contables que afectaban a los negocios. A diferencia del proceso de armonización contable europeo, aquí la realidad empresarial iba por delante de las normas internacionales...

Como en tantos otros aspectos, los mercados de capitales han representado la vanguardia de la globalización y –como ejemplo ilustrativo de la problemática contable- es útil observar a las empresas no norteamericanas que cotizan en los mercados financieros estadounidenses. En los 80 el número de estas empresas era inferior a 100 (mayoritariamente canadienses y británicas) mientras que a finales de la década pasada eran ya 400 sociedades pertenecientes a 52 países distintos (130 de la UE). Como los mercados norteamericanos no admiten la presentación de estados contables que no atiendan a sus principios contables (los *United States General Accepted Account Principles* o US GAAP) las empresas globalizadas deben confeccionar sus estados contables según distintas normativas. En este caso, el organismo regulador

norteamericano de los mercados de valores, la SEC (*Securities and Exchange Commission*), obligaba a las empresas cotizadas allí a utilizar los US GAAP o a realizar el formulario 20F de reconciliación de las normas aplicadas a los US GAAP. Y es aquí donde empiezan a surgir los problemas, puesto que la diversidad de sistemas contables se convierte en un obstáculo para el desarrollo de la globalización.

Las cada vez más numerosas empresas europeas que deseaban cotizar en los mercados norteamericanos empezaron a presionar a los gobiernos nacionales y a la Comisión Europea para que elaboraran un único sistema de cuentas. Fruto de este contexto, en 1995, el organismo que agrupa a las instituciones reguladores de los mercados de valores, el IOSCO (*International Organization of Securities Commission*), acordó con el IASC (*International Accounting Standards Committee*) recomendar a sus miembros aceptar las cuentas anuales de las empresas extranjeras elaboradas según sus normas. Esta recomendación se supeditaba a que el IASC completase el núcleo básico de normas contables, trabajo que finalizó en 1999.

Nos encontramos, pues, que en la década de los noventa convivían tres grandes desarrollos contables que podían ser predominantes a escala global: el liderado por la FASB (US GAAP), el proceso de armonización contable europea y los trabajos coordinados del IASC y del IOSCO.

La presión de las grandes empresas europeas cotizadas en Estados Unidos sobre la Comisión Europea para que pudiesen elaborar sus cuentas anuales según los US GAAP se encontró con la lógica negativa por parte de la UE. No obstante, el nuevo contexto obligó a la UE a replantearse su estrategia de armonización contable. De este modo, a finales de 1995, la Comisión Europea emitió un Comunicado (COM 95 - 508) donde se acordó sumarse a los esfuerzos del IASC y del IOSCO para desarrollar la armonización contable europea. Esta reorientación estratégica centró su atención sobre las cuentas consolidadas de las grandes empresas cotizadas internacionalmente (las conocidas como *global players*). Además, la nueva estrategia insistía en la necesidad de incrementar la coordinación entre los organismos reguladores europeos para reflejar el punto de vista europeo en los debates del IASC.

Entre las distintas potenciales alternativas, la UE apostó por influir sobre las decisiones del IASC como opción más eficiente para posibilitar la armonización contable europea. La *obsolescencia* de las directivas IV y VII (ampliamente superadas por la realidad económica), la *amenaza* estadounidense o los acuerdos entre el IASC y el IOSCO

fueron causas de la reorientación aprobada. Evidentemente, la capacidad de influir sobre el IASC era mucho mayor que sobre el regulador estadounidense.

Con la adopción de la nueva estrategia, las autoridades europeas tuvieron que analizar la compatibilidad de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) (conocidas internacionalmente como las *International Accounting Standards* o *IAS*) con las directivas comunitarias. Fruto de este trabajo, la Comisión Europea adoptó en 2003 la mayor parte de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), de conformidad con el Reglamento (CE) Nº 1606/2002 del Parlamento Europeo.

### **2.2.3. La uniformización contable global: las NIIF.**

En el ocaso del siglo XX, la Unión Europea avanza un paso más con el desarrollo de la unión económica y monetaria y el nacimiento del euro. Este hecho resulta trascendente, puesto que no ha existido ningún otro caso de integración económica dónde los países miembros renuncien a contar con una política monetaria propia. Asimismo, las principales bolsas europeas se empiezan a plantear asociaciones capaces de competir con los mercados financieros norteamericanos. Todos estos hechos ponen de manifiesto la insuficiencia del proceso de armonización contable europeo e imponen avanzar en la uniformidad de los sistemas contables internacionales.

Otro hecho importante para entender la situación actual se encuentra en el cambio estructural que vivió el IASC desde el año 1999. Aspirar a liderar la armonización contable internacional pasaba por ganar credibilidad como institución y -en este sentido- era necesaria la aplicación obligatoria de sus normas. El cambio interno revolucionó la condición de miembro del IASC (desvinculándose de la *International Federation of Accountants* - *IFAC*), posibilitando la entrada de nuevas organizaciones e individuos. De esta forma, pasaron a formar parte del IASC los reguladores estatales (como el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas o la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas), organismos internacionales (por ejemplo, la UE), etc. La reestructuración acabó en 2001 con el nacimiento del IASB (*International Accounting Standard Board*) como refundación del IASC. A partir de ese instante, el IASB fue el responsable de la emisión de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) que integraron las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) emitidas anteriormente por el IASC. A nivel internacional, las NIIF son reconocidas como las IFRS (*International Financial Reporting Standards*).

Así pues, en el final del siglo XX, el IASC y el FASB rivalizaban por el liderazgo en la contabilidad internacional. El apoyo europeo al IASC junto a los escándalos financieros vividos durante esos años en Estados Unidos (Enron, World Com...) debilitaron la posición del FASB y fortalecieron el posicionamiento del IASC. En el año 2000 la UE da un nuevo espaldarazo al IASB para la emisión de normas contables en Europa. El Comunicado de la Comisión Europea (COM 2000 – 539) amplía el planteamiento hecho en 1995, no limitando el problema a las grandes empresas cotizadas internacionalmente. La creciente internacionalización de las empresas europeas en su conjunto recomienda la elaboración de un reglamento para aplicar las normas internacionales en las empresas europeas. De este modo, durante 2002, el Parlamento europeo aprueba la propuesta de Reglamento comunitario que presenta la Comisión y que obliga a adoptar directamente las normas del IASB -antes de 2005- a todas las cuentas consolidadas de las empresas europeas cotizadas.

Además, ante los graves problemas financieros, la promulgación en EE.UU. de la *Sarbanes-Oxley Act* (2002) reorientó el sistema norteamericano hacia los principios contables (más allá de la reglas) en sintonía con el IASC. De este modo, en septiembre de 2002, el IASB y el FASB subscribieron el *acuerdo de Norwalk* para llegar a un único cuerpo de normas contables. El proceso de convergencia contable avanza irremisiblemente a la uniformización global.

Resulta importante insistir en el hecho que el apoyo europeo al IASB no implica la cesión total del control del proceso regulador de la normativa contable. Es decir, la UE no delega completamente el proceso emisor de normas contables (una decisión que algunos no consideraron acertada). Así, la UE se reservó en el Reglamento aprobado un mecanismo de aceptación (el *endorsement*) para la asunción de las normas emanadas desde el IASB. Además, la UE pretende influir activamente en la emisión de normas interviniendo en los ámbitos previstos por el IASB. Con este objetivo, la UE propició en marzo de 2001 la creación del *European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG) como entidad privada de apoyo a la Comisión Europea.

De este modo, el mecanismo de aceptación funciona en dos niveles: en primer lugar, mediante el consejo elaborado por el EFRAG y dirigido a la Comisión Europea, y -en segundo lugar- mediante la consulta de la Comisión al *Accounting Regulatory Committee* (ARC) formado por representantes de los estados miembros.

En el primer nivel, el Reglamento europeo indica que la aceptación de normas internacionales (y de sus interpretaciones) requiere que la Comisión solicite consejo al EFRAG sobre si éstas se ajustan al principio de *imagen fiel* establecidas en las Directivas IV y VII, y si se satisfacen las estipulaciones de *comprensibilidad, relevancia, fiabilidad y comparabilidad*. Además, existe otra cuestión de carácter político: el *interés público europeo*, que queda a juicio de la Comisión Europea. De esta forma, el consejo del EFRAG puede ser de aceptación de las normas, de recomendación de cambios en las directivas o de rechazo de la IAS/IFRS (o de alguna de sus interpretaciones). Cabe indicar que -a 1 de marzo de 2002- el EFRAG ha emitido consejos positivos (de aceptación) para el conjunto de las 34 NIC y las 33 interpretaciones en vigor.

En última instancia, resulta necesario hacer referencia también al mecanismo que la UE pretende utilizar para el control de la aplicación de las normas contables: el *enforcement*. Este mecanismo pretende que el control no sea exclusivamente formal sino que asegure que la aplicación de la normativa se ejecuta de forma seria. La implementación de este mecanismo se formalizará a partir de las comisiones nacionales de valores (en nuestro caso, la CNMV) que se coordinarán y cooperarán a través del *Committee of European Securities Regulators* (CESR).

En definitiva, como ya han señalado algunos autores (por ejemplo, Navarro, 2004), en el cambio de modelo contable existe una diferencia esencial: se va a pasar del marco proteccionista del PGC (basado en una información de garantías frente a terceros con objeto de la rendición de cuentas) a un modelo informativo de las NIIF orientado a la toma de decisiones y útil para todo tipo de usuarios.

Este hecho ha originado que los requerimientos informativos sean superiores en muchos aspectos a los actualmente vigentes en nuestro país y la necesidad de solicitar información sobre las variaciones habidas tanto en el patrimonio neto como en el efectivo de la empresa.

#### **2.2.4. La perspectiva española del proceso de uniformización contable.**

Con el objetivo de analizar las consecuencias del impacto de la reforma sobre nuestro Derecho Mercantil Contable, se constituyó en 2001 la Comisión de Expertos para la elaboración de un informe sobre la situación actual de la contabilidad en España y líneas básicas para abordar su reforma. El producto del trabajo de esta comisión fue el

Libro Blanco para la reforma contable en España (2002) que sentó las bases de la orientación y de las necesidades de la reforma.

La redacción del *Libro Blanco* había sido encargada a un amplio y heterogéneo comité de expertos que extrajo una clara conclusión: la modificación del Plan General Contable (PGC) vigente en España resultaba imprescindible para disponer de una normativa contable acorde con las normas internacionales de información financiera.

El *Libro Blanco* plantea una sucesión de recomendaciones para hacer posible esta revisión. Uno de los aspectos más críticos se refiere a la emisión de normas contables en España. Puesto que los trabajos del IASB avanzan a un elevado ritmo, el actual procedimiento de emisión de normas contables resulta demasiado farragoso y poco ágil para una adaptación continua a las normas internacionales.

En este punto, la decisión sobre las reformas contables que propone el libro blanco son competencia del Ministerio de Economía y del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC).

Como consecuencia de la publicación del libro blanco se promulgó la *Ley de medidas fiscales, administrativas y del orden social* (2003) que incorporó en el Derecho Mercantil Contable las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) a los exclusivos efectos de las cuentas anuales consolidadas. De este modo, las cuentas de 2005 de los grupos cotizados ya se han presentado según las NIIF. Esto quiere decir que -a efectos prácticos- estos grupos han confeccionado sus cuentas según las NIIF ya en 2004 (debido a que a efectos comparativos las cuentas anuales presentan la información del ejercicio anterior). Para el resto de entidades no obligadas se aplicaron las directrices que determinó el legislador estatal. Este ha sido el ámbito de la denominada *decisión española* ante la reforma contable.

Una vez concluidos los trabajos de la comisión, el siguiente paso vino determinado por el *Anteproyecto de ley de reforma y adaptación de la legislación mercantil en materia contable para su armonización internacional con base en la Normativa de la Unión Europea*, cuya entrada en vigor se prevé para el 1 de enero de 2008. El desarrollo reglamentario que supondrá el consecuente proyecto de ley (actualmente en tramitación parlamentaria) ya ha comportado la publicación por parte del ICAC del primer borrador del nuevo Plan General de Contabilidad (ICAC, 2007).

### 2.2.5. La emisión de normas internacionales.

Analizado ya el proceso de uniformización contable desde las diversas perspectivas de los actores implicados, resulta interesante –dadas sus importantes consecuencias– realizar un pequeño apunte del procedimiento para la emisión de una Norma Internacional de Información Financiera (NIIF).

Cómo se ha explicado anteriormente, la emisión de estas normas corresponde al *International Account Standard Board* (IASB). Este organismo está formado por 14 miembros de distintas procedencias, dado que –desde su fundación– se ha pretendido que el IASB no estuviese dominado por ninguna orientación contable ni por ningún área económica determinada. Cabe indicar también que el IASB cuenta con distintos comités y grupos de asesoramiento, donde destacan el *Consejo Asesor de Normas* (el cual instrumentaliza las recomendaciones que grupos e individuos puedan prestar al organismo) y el *Comité de Interpretaciones*.

Formalmente, dentro de la emisión de normas contables resulta imprescindible distinguir los diversos trabajos que desarrolla el IASB. Así, se puede diferenciar entre:

- *Proyectos de norma.*
- *Proyectos de declaración de principios.*
- *Documentos de discusión* (cuentan con un período mínimo de comentarios de 4 meses).
- *Proyectos de interpretación* (cuentan con un período mínimo de comentarios de 2 meses).

En todos los casos, es importante insistir que la emisión de una Norma Internacional de Información Financiera es un proceso público, donde existen diferentes formas de participación. Por ejemplo:

- a) Como miembro del *Consejo Asesor*.
- b) Dentro de los *comités directores*.
- c) En grupos asesores especializados.

- d) Enviando comentarios de respuesta a un proyecto.
- e) En audiencias públicas.
- f) En pruebas de campo.

Además, anualmente el IASB publica un informe donde se refleja todo el trabajo realizado por la institución y las prioridades que se establecen para el siguiente ejercicio. Este documento aporta una información útil para todos los terceros interesados, especialmente para que éstos puedan realizar sus comentarios.



### 3. ACTIVOS INTANGIBLES: IDENTIFICACIÓN, RECONOCIMIENTO Y VALORACIÓN.

Como ya se ha mencionado, la crisis de la información contable se debe –entre otras razones- a la pérdida de relevancia para los usuarios. Lógicamente, en la coyuntura actual, el tratamiento contable y la valoración de los intangibles constituyen una de las cuestiones más controvertidas para la economía financiera, tanto por las demandas de los usuarios como por su propia naturaleza.

Un adjetivo como *intangible* ha sido utilizado en la última década para acompañar a conceptos variados: activo, recurso, actividad, etc. Incluso, en numerosas ocasiones, el adjetivo *intangible* se substantiva empleándose como un nombre. Si atendemos a la bibliografía existente, el término intangible ha ido utilizado ampliamente en el campo de la contabilidad, mientras que el concepto *capital intelectual* ha resultado más propio del campo de los recursos humanos. Atendiendo a Cañibano (2000), los términos *intangible* y *capital intelectual* son ambivalentes. Sólo cuando el adjetivo acompaña al sustantivo *activo* (activo intangible) deberá adoptarse una lectura más restrictiva, puesto que en este caso se está haciendo referencia sólo a aquellos *intangibles* susceptibles de ser reconocidos como activos en un balance de situación.

Con el objeto de realizar una definición conceptual precisa, la definición del profesor 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.).

En esta tesitura, resulta conveniente proceder –en primer lugar- a definir qué se ha de considerar como *intangibles* y qué implicaciones económicas se derivan de ello. En segundo lugar, puesto que se está hablando de los intangibles como activos, corresponde delimitar qué se entiende por activos y cómo exponen las principales normativas a nivel internacional el concepto de *activo intangible*.

### 3.1. RECURSOS INTANGIBLES Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La *estrategia* puede definirse como un patrón de toma de decisiones coherente, unificado, integrador y orientador de la actividad a largo plazo que persigue la maximización del beneficio y del crecimiento (Ventura, 2003). Para conseguirlo, la empresa deberá generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, sobre la base de ajustar las oportunidades y amenazas del entorno junto con las fortalezas y debilidades de la organización. Esta es la principal misión de un directivo.

La emergencia de la economía del conocimiento como nuevo paradigma también ha afectado a la dirección estratégica de la empresa, superando el modelo clásico de las cinco fuerzas de Porter y desplazando el interés sobre el análisis interno de la empresa. De este modo, actualmente se conceptúa a la empresa como un conjunto de recursos (y no como en función de los productos que oferta o los mercados que abastece).

En este contexto, la *teoría de recursos y capacidades* agrupa un amplio conjunto de aportaciones donde resulta común la heterogeneidad de recursos entre las empresas y su imperfecta movilidad. Este hecho es el que explica las diferencias observadas en la rentabilidad de distintas empresas (incluso del mismo sector) (Barney, 1991). En consecuencia, los recursos de cada empresa resultan críticos desde un punto de vista estratégico, puesto que estos son los que determinan lo que ésta *puede* hacer y no lo que *quiere* hacer.

En resumen, el cambio de paradigma económico ha obligado a las empresas a adoptar una nueva perspectiva estratégica, donde las empresas deben identificar y gestionar aquellos recursos y capacidades que generen ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En la *economía del conocimiento* estos recursos y capacidades serán -básicamente- de naturaleza intangible, delimitando el potencial competitivo de la organización.

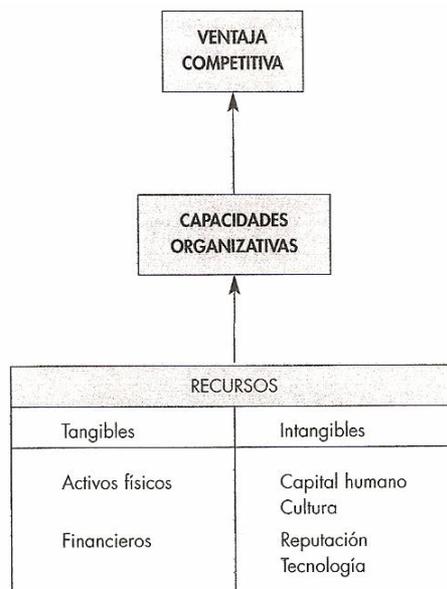
#### 3.1.1. Conceptos y tipologías de recursos y capacidades.

En primer lugar, resulta importante subrayar que la potencialidad de una empresa no viene determinada únicamente por la simple contabilización de los recursos que posee.

Evidentemente, se debe distinguir entre la posesión de un recurso y la capacidad de utilizar ese recurso con eficacia. Es indispensable –por tanto- conocer la forma como la organización explota coordinadamente esos recursos para determinar las capacidades de una empresa. El concepto de capacidad tiene un carácter dinámico puesto que conjunta los recursos de una empresa junto con la organización existente, con el objeto de desarrollar una función determinada.

En este contexto, la capacidad fundamental (y la más compleja) es el aprendizaje y la adaptabilidad al cambio, ocupando un estadio menos relevante aquellas capacidades funcionales relacionadas con distintas actividades integradas en la cadena de valor del producto o servicio. La siguiente figura ilustra gráficamente las relaciones causales que Grant (1991) identificó entre recursos, capacidades y ventajas competitivas.

Figura 3.1: Relaciones causales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.



Fuente: Ventura (2003)

El estudio de los recursos y capacidades se ha fundamentado en numerosas ocasiones en el estudio de características idóneas para que los activos de una empresa generaran ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En este sentido, Barney (1991, 1996) consideró que la potencialidad de los recursos organizativos dependía de cuatro factores:

- a) El *valor*: un recurso resulta valioso cuando permite a la empresa explotar las oportunidades del entorno o neutralizar sus amenazas.
- b) La *escasez*: para conseguir ventaja competitiva los recursos deben ser escasos (oferta limitada) puesto que si otras empresas los poseen, se estará en igualdad de condiciones competitivas.
- c) La difícil *imitación*: los recursos deben ser difícilmente imitables para general ventaja competitiva. En caso contrario, la ventaja solamente será de carácter temporal.
- d) *Explotados* y apropiables por la organización. Para conseguir ventajas competitivas en los mercados donde se actúa, los recursos y capacidades de la organización deben ser convenientemente coordinados mediante la estrategia.

Las implicaciones competitivas de la combinación de estos cuatro factores se exponen en la siguiente tabla:

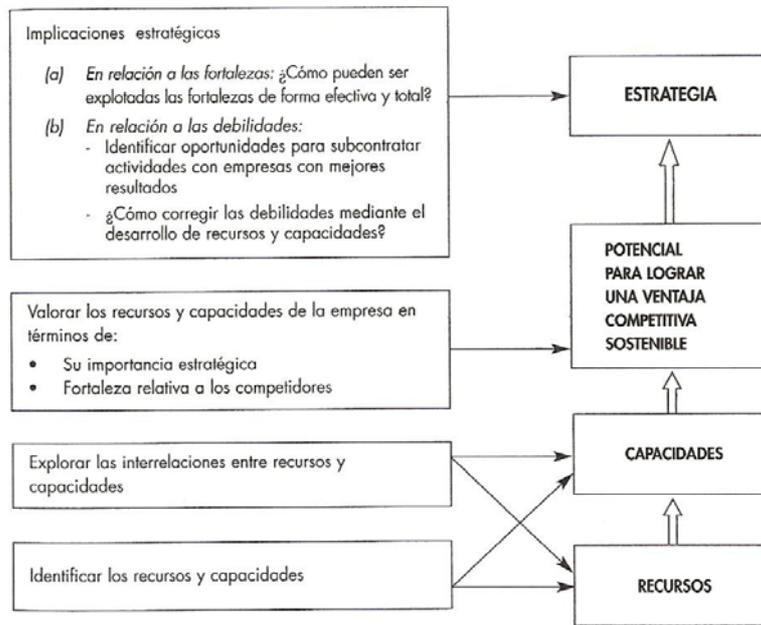
Tabla 3.1: Condicionantes de la potencialidad de los recursos organizativos e implicaciones competitivas.

Implicaciones competitivas	Valioso	Escaso	Difícil de imitar	Explotado por la organización
Desventaja competitiva	NO	---	---	---
Paridad competitiva	SI	NO	---	---
Ventaja competitiva temporal	SI	SI	NO	NO
Paridad competitiva	SI	SI	SI	NO
Ventaja competitiva sostenible	SI	SI	SI	SI

Fuente: Ventura (2003)

Razonablemente, el análisis de los recursos y de las capacidades de la organización vendría determinado por el siguiente esquema:

Figura 3.2: Esquema de análisis de recursos y capacidades.



Fuente: Ventura (2003)

Como consecuencia, a partir de este diagnóstico estratégico, una empresa debería:

- Diseñar su estrategia, eligiendo una forma de competir en función de cómo crea valor para sus clientes objetivo y potenciando la utilización de los recursos y las capacidades en las que tiene ventaja sobre los competidores (y que resultan críticos en ese sector de actividad).
- Corregir sus debilidades en factores críticos frente a sus competidores. Esto resulta difícil de conseguir si los recursos no son fácilmente imitables o sustituibles. Una posibilidad alternativa consistiría en la externalización de los recursos o de las capacidades *débiles*, contratando a la empresa adecuada y garantizando el logro de los objetivos de ambas partes. Como es conocido, saber gestionar una compleja red de acuerdos cooperativos resulta una capacidad fundamental en numerosos sectores.
- Priorizar, como consecuencia del diagnóstico, las alternativas a su alcance para desarrollar nuevas capacidades o mejorar la fortaleza de las actuales.

### 3.2. LA ECONOMÍA DE LOS INTANGIBLES.

Como ya se ha expuesto bajo diversas denominaciones (*nueva economía, economía del conocimiento...*), el contexto económico actual se caracteriza por un papel creciente de los intangibles en la creación de valor. Incluso el valor de numerosos recursos físicos se debe en gran parte a intangibles asociados a ellos, como por ejemplo la marca, la creatividad o la innovación tecnológica. En definitiva, los recursos materiales y financieros se están convirtiendo en *commodities*, es decir, en recursos capaces de obtener una baja y media rentabilidad.

La economía industrial, tal y como muestra Zingales (2000), estaba integrada verticalmente, realizaba importantes inversiones en inmovilizado material y estaba orientada a generar economías de escala como principal ventaja competitiva. En cambio, actualmente existen límites para éstas dentro del paradigma económico imperante puesto que pueden acabar generando una retroalimentación negativa. En definitiva, 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 la empresa han pasado de ser físicas (cadena de producción) a ser virtuales (TIC) y estar basadas en intangibles. Sucede lo mismo con el sistema de aprovisionamiento, el mantenimiento, etc. (intangibles que forman el capital organizativo). 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.

De este modo, la economía de los intangibles se caracteriza por una mayor dependencia del factor humano y un menor poder de la empresa sobre su personal (incrementándose la rotación del personal). Al mismo tiempo, las posibilidades de financiación de iniciativas son mayores (expandiéndose las oportunidades) y el comercio internacional se globaliza (aumentando la competencia y las posibilidades de encontrar proveedores y clientes).

Por otro lado, y a modo de clasificación, Lev (2003) distingue 3 nexos principales de intangibles en función del origen de los activos. Además, numerosos intangibles tienen su origen también en combinaciones de elementos pertenecientes a distintos nexos:

1. El *descubrimiento*. Donde la innovación representa el instrumento fundamental con que cuenta la empresa, sólo reconocido en una parte por los gastos de I+D. Ejemplos como el de la farmacéutica Merckx resultan paradigmáticos.
2. Las *prácticas organizativas*. La puesta en marcha de diseños organizativos capaces de generar valor o las marcas comerciales, son ejemplos de intangibles determinantes (especialmente en el mercado de bienes de consumo). Empresas como Dell (y su sistema de venta directa al consumidor), Cisco (con su sistema de instalación y mantenimiento) o Coca Cola (como marca comercial reconocida mundialmente), son claros ejemplos de la trascendencia de este grupo de intangibles.
3. Los *recursos humanos*. Estos intangibles se generan a partir de determinadas políticas de captación, capacitación y motivación de los recursos humanos. Casos como el del sistema *Eureka* de Xerox resulta un claro ejemplo (ver Bobrow et al., 2000).

### 3.2.1. Recursos intangibles y actividades intangibles.

El amplio conjunto de los intangibles de una empresa pueden clasificarse, según su carácter estático o dinámico, en *recursos intangibles* y *actividades intangibles* (Proyecto Meritum, 2002). Atendiendo a Hall (1992), 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...). Estos recursos pueden medirse en un momento determinado, magnitud que representaría el *stock* o valor actual de un determinado intangible, pudiendo (o no) estimarse ésta en términos financieros.

Bajo un punto de vista dinámico, las *actividades intangibles* son aquellas que las empresas realizan tanto para adquirir o generar internamente nuevos recursos intangibles, como para mantener, controlar o mejorar los ya existentes. Estas actividades suponen costes para la empresa, aunque su medición resulta compleja. Son actividades como la formación, las inversiones en I+D, las campañas de marketing, encuestas de clima laboral, etc.

Tabla 3.2: Visión estática y dinámica de los intangibles.

<b>NOCIÓN ESTÁTICA</b>	<b>RECURSOS INTANGIBLES</b>		
	ACTIVOS		CAPACIDADES
<b>NOCIÓN DINÁMICA</b>	<b>ACTIVIDADES INTANGIBLES</b>		
	Desarrollar o adquirir nuevos recursos intangibles.	Incrementar el valor de los recursos intangibles ya existentes.	Evaluar y controlar las actividades intangibles.

Fuente: Proyecto *Meritum* (2002)

### 3.2.2. La innovación y los intangibles.

En el entorno económico descrito, la innovación (tanto de productos, como de procesos o de sistemas organizativos) se ha convertido en la principal vía para que las empresas sobrevivan en un marco de creciente competencia, mayor desregulación y acelerados cambios tecnológicos. De hecho, la innovación ha pasado de ser un fenómeno individual (reducida al ámbito científico) a ser una actividad empresarial (Microsoft, Wall-Mart, etc.). Tanto en el pasado como en la actualidad, la innovación siempre ha contado con incentivos para las empresas debido a las rentas de monopolio que genera, sobre la base de explotar un producto o servicio de forma única durante un determinado periodo de tiempo.

La obtención de innovación pasa, principalmente, por la inversión en intangibles como la I+D, la formación, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la cartera de clientes, etc. Este es el principal motivo de la fuerte irrupción de los intangibles en los procesos de creación de valor. Consecuentemente, queda así evidenciada la íntima relación entre innovación y competitividad.

A nivel económico, la 'imperiosa' necesidad de nuestras empresas por innovar procede del descenso de las economías de escala de producción. Tal y como ilustra Nakamura (2000) el número de trabajadores creativos en EE.UU. ha sufrido un fortísimo crecimiento durante el último siglo (ver tabla).

Tabla 3.3: Trabajadores profesionales creativos, 1900-1999.

	Trabajadores profesionales creativos (millones)	Porcentaje del total de población empleada
1999	7,6	5,7
1990	5,6	4,7
1980	3,7	3,8
1970	2,6	3,3
1960	1,6	2,3
1950	1,1	1,9
1900	0,2	0,7

Fuente: Nakamura (2000)

### 3.2.3. Leyes económicas de los intangibles.

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.

Tabla 3.4: Economía de los intangibles. 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).

Conocido es que los recursos materiales, financieros o humanos son escasos y no permiten usos alternativos. De este modo, los recursos son rivales respecto a sus potenciales usos alternativos. Por lo tanto, los usos alternativos generan costes de oportunidad en función del destino elegido para los recursos.

Por su parte, los activos intangibles cuentan con un reducido o nulo coste de oportunidad puesto que sí permiten usos alternativos sin pérdida de utilidad. De este modo, la escalabilidad de los intangibles tan solo está limitada por el tamaño del mercado. Además, los activos intangibles se caracterizan por requerir importantes inversiones iniciales pero tener un insignificante coste marginal (incremental). Las amplias inversiones preliminares que requieren los intangibles representan significativos costes fijos propios del desarrollo de los productos (conocidos también como *costes hundidos*). Lamentablemente, estos costes no son susceptibles de recibir con posterioridad usos alternativos en caso de fracaso en el desarrollo. Los ejemplos clarifican perfectamente esta realidad. Así, la industria farmacéutica o del software necesitan de numerosos recursos para abordar la creación de un nuevo producto (*costes hundidos*) siendo mínimos posteriormente los costes de producción.

Queda así evidenciado que la mayor parte de intangibles no están sujetos a la ley de rendimientos marginales decrecientes (cosa que sí sucede con los activos materiales). Y no sólo eso, tal y como demuestran Grossman y Helpman (1994), conforme se acumula el conocimiento, va permitiendo nuevas innovaciones, con lo cual algunos intangibles disponen de rendimientos de escala crecientes.

2) **Economías de red.**

Las *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 un apalancamiento de los beneficios (Goolsbee, 1998). En los mercados basados en economías de red las expectativas de los usuarios resultan trascendentales. Así, 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 trenes, de electricidad o de TV), 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. Sectores tecnológicos como la fabricación de ordenadores, el software, la electrónica o las telecomunicaciones son casos típicos de negocios dominados por las economías de red. Allí donde los consumidores valoran la existencia de redes amplias, aparecen las economías de red. Por lo tanto, en el núcleo de un mercado basado en redes existen intangibles basados en el trinomio *idea-producto-control* (Shapiro, 1999). Eso sí, por ejemplo, el establecimiento de alianzas empresariales, también genera intangibles en la periferia del núcleo del negocio.

Sin embargo, las economías de red también están sujetas a limitaciones. En primer lugar, la principal limitación al uso y crecimiento de los intangibles viene dado por las *deseconomías* generadas por la dificultad de gestionar y tomar decisiones sobre ellos. En segundo lugar, el tamaño del mercado relevante y su potencial de crecimiento son la otra limitación a los intangibles. 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: *exclusión parcial* y derrames.

Los dueños de activos materiales tales como inmuebles o acciones pueden asegurar el control sobre los beneficios derivados de esas inversiones. En cambio, los activos intangibles se caracterizan 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 elevado coste y 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. Diversos estudios demuestran que la efectividad de las patentes para proteger los derechos sobre las inversiones en I+D ha disminuido desde 1980, a pesar que la legislación se ha endurecido (Cohen, 2000). 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). De este modo, la copia es incontrolada y se producen constantes *derrames de innovación*.

Uno de los casos más graves que le pueden pasar a una empresa ocurre cuando empleados dotados de conocimientos clave abandonan la organización. En este caso, se genera cierta incapacidad para asegurar los beneficios diferidos de ideas y de desarrollos. Este caso suele ser habitual, ya que es frecuente que personas abandonen sus empresas para unirse a empresas competidoras. Este importante derrame de conocimiento es debido a la exclusión parcial de los intangibles. La sustracción generada proviene de la imposibilidad de apartar a terceros de los beneficios creados por los intangibles y los convierten en una especie de derechos de propiedad difusos. Esta realidad plantea nuevos retos a la dirección de empresas, puesto que si la optimización de los recursos materiales es posible (mediante la resolución de problemas de ingeniería, etc.), la optimización del conocimiento pasa por la gestión de los intangibles. En este sentido, la gestión del capital intelectual ha de pretender apropiarse de la mayor porción posible del beneficio generado por la empresa al innovar, al tiempo que explotar al máximo los descubrimientos ajenos.

Para el reconocimiento de activos, la normativa contable solicita la existencia de *control efectivo* sobre los beneficios futuros que generan las inversiones. Atendiendo a la exclusión parcial y a los derrames, la empresa no puede efectuar un control estricto sobre sus intangibles (capital humano, clientes...) lo cual ha conllevado tradicionalmente recelos de los organismos reguladores. Esta es una de las causas que ha impedido el tratamiento de los intangibles como activos (y no como simples gastos del periodo). Consecuentemente, al mezclarse en los estados contables los gastos reales (no generadores de beneficios futuros) con las inversiones intangibles, se produce un deterioro de la información financiera.

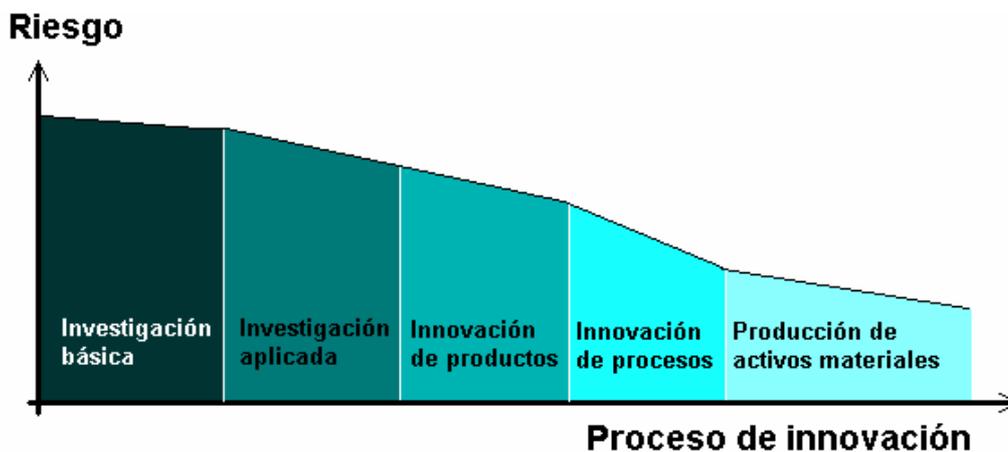
Teniendo en cuenta las numerosas implicaciones sociales de los derrames, parece conveniente que existiera un mayor equilibrio entre los rendimientos privados de los intangibles y los beneficios que recaen en el conjunto de la sociedad. El objetivo debiera ser tanto evitar la sobreprotección de los intangibles (negando a la sociedad obtener beneficios de la innovación), como generar incentivos a la innovación.

#### 4) Riesgo inherente de los intangibles.

Parece evidente que el desarrollo de 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. El fundamento de esta realidad se basa en que el proceso de innovación es asimétrico, es decir, sólo un pequeño número de innovaciones son las que realmente funcionan en el mercado.

Además, más allá del contexto empresarial incierto en el que vivimos inmersos, las inversiones en activos materiales, financieros o intangibles cuentan con distintos niveles de riesgo. A modo de ejemplo, una medida del riesgo como la volatilidad de los beneficios es tres veces mayor en aquellas actividades asociadas a la I+D frente a las actividades materiales (Kothari, 1998). Así, conforme se avanza en el proceso de innovación, se va reduciendo el nivel de riesgo asociado a los resultados. Además, cabe recordar que los *costes hundidos* se dan al principio del proceso. Esta relación entre riesgo y tipologías de la innovación se puede observar en la siguiente figura:

Figura 3.3: Nivel de riesgo y tipos de innovación.



Fuente: Elaboración propia a partir de Lev (2003).

Considerando las limitaciones señaladas, parece obvio que los principales objetivos de la llamada *gestión de la innovación*, serían dos: en primer lugar, reducir los riesgos de las actividades de innovación y, en segundo término, diversificar las fuentes potenciales de riesgo. Teniendo en cuenta la creciente importancia de las inversiones intangibles, la evaluación de sus riesgos supone un capítulo de obligada atención.

**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 de activos. Evidentemente, la no transmisibilidad de los intangibles conlleva importantes consecuencias para la dirección de empresas y el análisis de inversiones. Siguiendo a Lev (2003), los mercados cuentan con distintas funciones principales:

- a) Proporcionar a los productores de bienes y servicios liquidez e información sobre las preferencias de los consumidores.
- b) Especializar y diversificar los riesgos.
- c) Informar sobre el valor de bienes y servicios, factor fundamental para una eficiente asignación de recursos.
- d) Etc.

Por lo tanto, la ausencia de mercados *organizados* (es decir, con numerosos participantes y precios transparentes) comporta la aparición de efectos inherentes. Esta característica resulta lógica según algunos autores, puesto que la incertidumbre sobre sus resultados impide confeccionar 'contratos completos'. En palabras de Teece (1998b) "*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*".

### 3.3. COMPARATIVA CONTABLE INTERNACIONAL EN EL TRATAMIENTO DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES.

Bajo el prisma de la contabilidad financiera, el debate crítico se encuentra en determinar si los intangibles deben ser reconocidos como *activos* (y ser reconocidos en el balance de situación) o –por el contrario- deben ser simplemente cargados como *gastos* en la cuenta de resultados del ejercicio.

Por lo tanto, tal y como se ha aludido al principio de esta parte del trabajo, la naturaleza de los activos intangibles pasa tanto por entender qué son los intangibles, como por su conceptualización como activos. Así, resulta de interés realizar una revisión de algunas definiciones que nos aproximen al activo como concepto contable. De este modo, Canning (1929) define activo como “cualquier servicio futuro convertible en dinero... el interés beneficioso que es legalmente o equitativamente obtenido por alguna persona o conjunto de personas. Tal servicio es sólo activo para la persona o conjunto de personas que lo controlan...”

Por otro lado, Chambers (1966) entiende por activo “cualquier medio divisible en posesión de una entidad...” Por medio divisible se propone cualquiera que en un momento dado, puede ser convertido en otro medio por el intercambio o el proceso de producción, o que puede ser traspasado en forma de donación.

Desde la perspectiva doméstica, Vela et al. (1996) conceptúan el activo como un “conjunto de bienes y derechos económicos que, según la teoría de la propiedad, son del dueño o dueños de la empresa; o de la empresa, según la teoría de la entidad”.

Para Rivero Romero (1998) el activo representa el “capital en funcionamiento de la empresa, lo que constituye la materialización o destino dado a los recursos financieros”.

Por otro lado, la acepción común de activo que se puede encontrar en la normativa elaborada por organismos como el IASB, el FASB o AECA es la de “todo recurso controlado por la empresa, resultado de sucesos pasados, del que se esperan obtener beneficios económicos en el futuro”. Por lo tanto, la característica fundamental de un activo es que genere beneficios futuros y que esté controlado por la empresa. No obstante, el control no se limita a la posesión legal del recurso, sino que incluye cualquier derecho que se tenga a percibir los beneficios que el recurso implica.

Sin embargo, el cumplimiento de estas características no supone la consideración de activo en los estados financieros. Para ello, las condiciones adicionales que señalan los distintos organismos normativos (IASB-1997; FASB-1977; AECA-1999) son:

- a) que sea probable que se obtengan del mismo beneficios económicos futuros para la empresa, y,
- b) que tenga un coste o valor susceptible de medición fiable.

Es decir, el reconocimiento de un activo implica un grado de certeza suficiente de que va a generar beneficios económicos futuros, que se va a controlar su utilización y que sea posible una expresión fiable de su valor en términos monetarios.

Por último, cabe señalar que las nuevas necesidades empresariales respecto a la contabilización y valoración de los intangibles han generado algunas respuestas normativas, principalmente por parte del IASB y de la FASB:

- 1 La Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 36, revisada en 2004, relativa al deterioro del valor de los activos.
- 2 La Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 38, revisada en 2004, sobre los activos intangibles.
- 3 La Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) 3, relativa a combinaciones de negocio.
- 4 La *Financial Accounting Standard* 141 norteamericana relativa a combinaciones de negocio.
- 5 La *Financial Accounting Standard* 142 norteamericana sobre los activos intangibles y el fondo de comercio.

### 3.3.1. Activo intangible. Concepto y comparativa internacional.

El concepto de activo intangible ha sido utilizado por diferentes autores de formas muy distintas. El nombre de *activo intangible* ha servido para referirse a elementos tan diversos como el fondo de comercio, activos fijos no monetarios sin sustancia física, marcas, derechos de propiedad, patentes, franquicias, formación, capital intelectual, satisfacción de los clientes, publicidad, etc. Asimismo, en otras ocasiones se relaciona "activo intangible" con el inmovilizado inmaterial o con activos identificables sin sustancia física (tanto los separables y controlables como los que no lo son). Lógicamente, un uso tan heterogéneo del término "activo intangible" provoca que –en función de la perspectiva que se adopte– se pueda estar haciendo referencia a conceptos distintos.

#### IASB

Como puede comprobarse, el dinamismo de la contabilidad internacional en este sentido ha sido notable. Uno de los resultados del acuerdo *de convergencia* entre el IASB y la FASB ha sido la nueva NIC 38 (2004) que introduce cambios significativos en relación a la anterior norma de 1998. La nueva NIC 38 implica una mayor flexibilidad para el reconocimiento de activos intangibles, aunque los cambios son todavía conservadores (más aún teniendo en cuenta el papel de los intangibles en el nuevo paradigma económico). En ese mismo sentido, las normas norteamericanas FAS 141 y 142 también se han actualizado con ánimo convergente. Sin duda, la incertidumbre respecto a los potenciales beneficios futuros que pueden generar ciertos intangibles siguen excluyéndolos de los balances de nuestras empresas.

Más concretamente, el *International Accounting Standard Board* (IASB) en su NIC-38 (2004) define a los activos intangibles como "*activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física*". Como se puede extraer de la definición de *activo* y de *activo intangible*, el IASB fundamenta los activos intangibles en su identificabilidad, el control y su contribución a los ingresos futuros.

#### Unión Europea

La IV Directiva Comunitaria (1978) no define explícitamente el concepto de activo, ni tampoco de *activo intangible*. Dentro de los elementos que se citan como formantes del activo inmovilizado y del circulante apenas se enumeran componentes de naturaleza inmaterial.

## Reino Unido

En el Reino Unido el *Accounting Standard Board* (ASB) es el organismo responsable de elaborar las normas de contabilidad británicas (las *Financial Reporting Standard* o FRS). Respecto a la definición de activo intangible, la FRS-10 (1997) establece que son fijos no financieros que no tienen sustancia física pero que son identificables y controlables mediante la custodia o los derechos legales (ya sea franquicia, licencia, patente o marca de comercio). Un activo es identificable cuando se puede disponer separadamente de él, independientemente del negocio de la empresa. Si solamente se puede disponer del activo como parte de los ingresos a los que contribuye, se consideraría como inseparable del fondo de comercio (y se trataría como tal). Los supuestos donde se espera que los beneficios reviertan a la entidad pero donde no existe suficiente control sobre los mismos (mediante derechos legales o custodia), no pueden ser reconocidos como activos intangibles.

## Estados Unidos

Los GAAP (*General Accepted Account Principles*) son los principios contables vigentes en los Estados Unidos que elabora el *Financial Accounting Standard Board* (FASB). Por lo que respecta a los activos intangibles, los GAAP consideran que éstos son de larga duración y son utilizados para la producción de bienes y servicios. Por lo tanto, son similares a los activos fijos excepto en que éstos no tienen sustancia física. A modo de ejemplo, se citan las patentes, las franquicias, los derechos de autor, las marcas registradas y otros activos intangibles. En este último grupo, cabe destacar el más común de los activos intangibles que no representan derechos específicos: la plusvalía mercantil (fondo de comercio). La lectura de la doctrina norteamericana permite distinguir entre diferentes tipos de intangible (generados internamente o por adquisición) y establece que su inseparabilidad (o no) de la empresa es su principal característica diferenciadora.

## España

El Plan General de Contabilidad (1990) regula la normativa contable española. Respecto a los activos intangibles, éstos aparecen en el PGC vinculados al inmovilizado inmaterial (donde aparecen los derechos susceptibles de valoración económica). La norma española no habla ni de identificabilidad, ni de control, ni de capacidad para generar beneficios futuros, por lo que no existen criterios para saber si se está ante un

activo intangible. En referencia a la definición del PGC, Martínez Churiaque (1994) sostiene que la característica que define a un activo fijo intangible es el derecho susceptible de valoración económica entre el elemento y la empresa que lo controla (y no su materialidad). Según el PGC las partidas que conforman el activo inmovilizado inmaterial son los gastos de investigación y desarrollo, las concesiones administrativas, la propiedad intelectual, el fondo de comercio, los derechos de traspaso, las aplicaciones informáticas y los derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero. Respecto a los activos intangibles, éstos también se pueden relacionar con los gastos amortizables, puesto que no tienen sustancia física, tienen capacidad para generar ingresos en el futuro y usualmente son intransferibles a terceros. Ante esta realidad, AECA (1992) ya indicó que la diferencia práctica entre activos intangibles y gastos amortizables posee importantes dificultades.

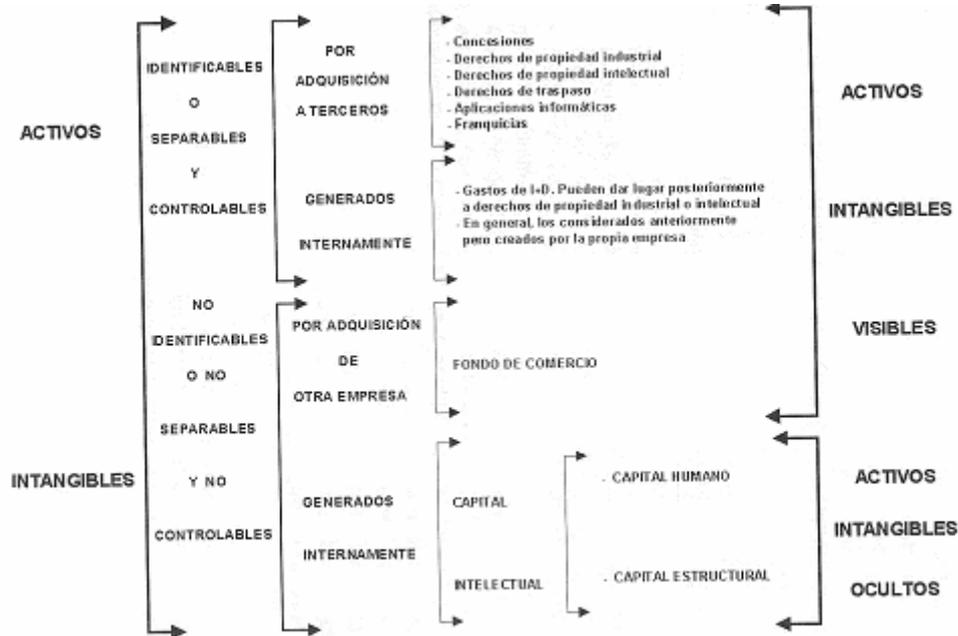
Nevado (2002) realiza una unificación conceptual de la acepción "activo intangible" a partir de las distintas normativas vigentes y las definiciones realizadas anteriormente. Lo define como todo aquel elemento inmaterial con capacidad para generar beneficios económicos futuros y que es controlable por la empresa.

Por lo tanto, cualquier activo que cumpliera las condiciones anteriores (intangibilidad, capacidad para generar beneficios económicos futuros y control) podrá ser catalogado como activo intangible. Elementos como los equipos de trabajo, la cartera de clientes o la imagen de marca bien pudieran merecer esta conceptualización. Otra cuestión distinta será si ese elemento se puede introducir dentro de los estados financieros, para lo cual cada elemento debería cumplir los requisitos adicionales que determine cada normativa. En este sentido, el IASC (1997: M-88, 124) opina que si un activo relevante cumple con la definición pero no puede contar con reconocimiento en los estados contables, resulta recomendable ponerlo de manifiesto mediante notas en el mismo informe financiero.

A partir de esta situación, Nevado (2002) propone una clasificación de los activos intangibles en función de si son identificables (separables) y controlables, o no lo son. A su vez, los activos intangibles también pueden dividirse entre aquellos que son generados internamente por la empresa y aquellos que han sido adquiridos. Esta clasificación permite agrupar los activos intangibles en *visibles* y *ocultos*. Así, los intangibles visibles son aquellos regulados por la normativa vigente en cada lugar,

mientras que los ocultos no tienen regulación contable (siendo normalmente no identificables ni controlables).

Figura 3.4: Clasificación de los activos intangibles.



Fuente: Nevado (2002).

Los activos intangibles identificables y controlables son aquellos donde los beneficios económicos futuros pueden ser claramente distinguidos y donde el acceso de terceros a esa capacidad está restringido (por ejemplo, mediante derechos legales). El caso más evidente ocurre cuando el recurso es *separable*, es decir, cuando se pueden vender, alquilar, intercambiar o distribuir los beneficios económicos futuros atribuibles al bien o derecho. Esos intangibles pueden generarse bien por adquisición (onerosa, por permuta o por donación), bien internamente. Entre los primeros podemos señalar las concesiones administrativas, los derechos de propiedad industrial, los derechos de propiedad intelectual, los derechos de traspaso, las aplicaciones informáticas o las franquicias. Los intangibles generados internamente se originan en trabajos realizados por la empresa para sí misma. Usualmente, la generación de estos activos supone una serie de fases, primero de investigación y -posteriormente- de desarrollo. En el caso de los activos intangibles identificables y controlables generados internamente, se trata de determinar qué costes son susceptibles de contabilizarse como activos. Estos costes de investigación y desarrollo se consideran como gastos, aunque posteriormente son

catalogables como derechos de propiedad industrial o intelectual. En la mayoría de normativas estos gastos se consideran activables, aunque dependiendo del organismo se exigen requisitos como que exista un valor de mercado, que sólo sean activables los costes de desarrollo (y no los de investigación), etc.

Por otra parte, los activos intangibles no identificables y no controlables son aquellos a partir de los que se obtienen beneficios económicos futuros pero éstos no pueden ser claramente separables. Es decir, no se pueden vender, alquilar, intercambiar o distribuir. Análogamente, estos intangibles se pueden generar por adquisición o internamente. En el primer caso, se denomina *fondo de comercio* ya que representa la diferencia entre el importe pagado y el valor contable de todos los activos adquiridos (tangibles y no tangibles) menos los pasivos apropiados. Esta diferencia no resulta identificable y se puede deber a razones diversas como por ejemplo la cartera de clientes, la localización, las competencias del personal, etc. Puede ocurrir que –cuando se compra un activo a buen precio o se tienen en cuenta pérdidas futuras- se pueda generar un fondo de comercio negativo. Éste no se puede considerar como un activo, siendo su tratamiento correcto identificarlo como una reserva, una provisión, un ingreso diferido, otra partida en el pasivo o imputarlo a resultados (según determine cada normativa).

Cuando los activos intangibles no identificables y no controlables se generan internamente se suele hablar de *capital intelectual* o *fondo de comercio interno*. Este tipo de intangibles no suele reconocerse contablemente por las normativas vigentes, puesto que –además de su no identificabilidad y no controlabilidad- existen importantes dificultades para su valoración económica y dudas sobre su capacidad para generar beneficios económicos futuros. No obstante, en el entorno económico descrito, muchos autores actuales insisten en que estos intangibles son los verdaderos inductores de los beneficios futuros. En orden a una mayor relevancia de la información financiera, el debate se encuentra en *cómo* se pueden reconocer estos intangibles en los estados contables de nuestras empresas.

Como puntualizaciones a la taxonomía propuesta cabe referirse en primer lugar a los arrendamientos financieros (*leasings*). Así, atendiendo a su naturaleza, tanto la NIC 17 como el documento número 2 de AECA (1999), lo consideran como activo material puesto que la sustancia económica del contrato debe prevalecer sobre la forma del elemento de activo.

En segundo lugar, los gastos amortizables no se tendrían que considerar como activos intangibles. Gastos como los de constitución, ampliación de capital, primer establecimiento o los gastos por intereses diferidos son –según el Código de Comercio alemán- “comodidades contables”. Por lo tanto, se justifican como partidas compensadoras del pasivo o por el diferimiento contable de los gastos señalados para evitar el impacto negativo resultante de su imputación al resultado del ejercicio dónde se producen. Además, AECA (1992) señala la intransferibilidad a terceros como otra característica de los gastos amortizables que afianzan la tesis de no considerarlos como activos intangibles.

Tal vez el debate más controvertido se sitúa respecto a los gastos de investigación y desarrollo, ya que diversos han sido los autores que han propuesto tratamientos contables muy distintos (Cañibano, 1988; Quesada, 1989; Archel, 1995) . A modo de ejemplo, cabe recordar como el PGC de 1973 consideraba los gastos de I+D como inmovilizado en curso. Posteriormente, el resultado positivo del proceso generaba inmovilizado técnico, mientras que -si el resultado era negativo- surgían gastos amortizables.

Por último, cabe indicar también como algunos autores incluso van más allá a la hora de precisar la definición de activo intangible. Así, Nomen (2005) define los activos intangibles como aquellos que carecen de propiedades físicas que limiten cuantitativamente las utilidades percibidas por el activo. Es decir, no basta con que el activo no posea sustancia física sino que –además- no debe contar con limitaciones cuantitativas. Por ejemplo, los derechos de edificabilidad de un solar son intangibles, pero –evidentemente- éstos no permiten la construcción ilimitada sobre un terreno. Esta postura sostiene que la ausencia de materialidad es un falso criterio de discriminación entre activos tangibles e intangibles y que –consecuentemente- sería necesario precisar la definición de la NIC 38.

### **3.3.2. Comparativa internacional en el tratamiento contable de los intangibles.**

Una vez analizado el concepto de activo intangible y realizada una taxonomía que permita una clasificación clara de los elementos que incluye, cabe profundizar el estudio mediante una comparativa respecto al tratamiento de los activos intangibles entre la normativa contable española y la del IASB. Para este análisis, se han sintetizado en dos tablas los principales atributos de las dos normativas a comparar:

## Activos intangibles: identificación, reconocimiento y valoración

Tabla 3.5: Tratamiento contable de los activos intangibles (IASB)

RECONOCIMIENTO	VALORACIÓN	AMORTIZACIÓN Y DEPRECIACIÓN	REVALORIZACIÓN
<p><i>Activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física.</i></p> <p>Debe cumplir para su reconocimiento:</p> <p>La definición del marco conceptual.</p> <p>Ser identificable.</p> <p>Que sean probables los beneficios económicos futuros atribuidos.</p> <p>Que el coste sea medible de forma fiable.</p>	<p>El criterio general de valoración es el de <i>coste</i>.</p> <p>Dependiendo de la forma como se materialice el activo, el <i>valor razonable</i> prevalecerá sobre el <i>coste</i>.</p> <p>Si éstos se adquieren a terceros de forma independiente, se valorará por su precio de adquisición más los aranceles, impuestos no recuperables y otros gastos en que se incurra hasta la puesta en marcha del bien.</p> <p>Si proceden de subvenciones oficiales, el <i>valor razonable</i> es el tratamiento general.</p> <p>Si proviene de una permuta de activos intangibles, el criterio prioritario será el del <i>valor razonable</i>, siempre que la operación tenga carácter comercial y el valor se pueda estimar de forma fiable.</p> <p>Si se han generado internamente, se deberán diferenciar las actividades de investigación de las de desarrollo. Sólo las segundas se podrán capitalizar según el valor de todos los costes imputables a su generación (incluidos los financieros).</p> <p>Si proceden de una adquisición de empresas, se utilizará el <i>valor razonable</i> para calcular el coste.</p>	<p>La vida útil de un intangible puede ser finita o indefinida. Esta segunda posibilidad (no contemplada en la anterior NIC 38) introduce que lo activos intangibles de vida indefinida no se amortizarán, aunque se someterán a las pruebas de deterioro de valor establecidas en la NIC 36 (2004).</p> <p>Para los intangibles con vida útil limitada, deberá evaluarse su duración, calcular el valor residual y aplicar el método seleccionado (método lineal si no puede determinarse el patrón de consumo de los beneficios futuros). Valor residual nulo, excepto que exista compromiso de compra o mercado activo.</p> <p>Depreciación: la empresa debe identificar los intangibles que podrían estar deteriorados, estimar su valor recuperable y registrar contablemente la pérdida por deterioro.</p> <p>El valor recuperable es el mayor entre su valor de uso y su valor razonable menos los costes asociados a la venta.</p>	<p>Se debe realizar simultáneamente para todos los activos de igual naturaleza (nunca selectivamente). Se aplicará el criterio de <i>valor razonable</i>.</p> <p>La revalorización se llevará a una <i>reserva de revalorización</i>, ajustándose la amortización acumulada para hacer que su Valor Neto Contable sea igual a su importe revalorizado.</p> <p>No habrá impacto sobre la cuenta de pérdidas y ganancias, salvo que la reserva no sea suficiente para reconocer una disminución en el valor del activo, y cuando la revalorización sea una reversión de una disminución de valor anterior.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de la NIC 38 (2004)

## Activos intangibles: identificación, reconocimiento y valoración

Tabla 3.6: Tratamiento contable de los activos intangibles (España)

RECONOCIMIENTO	VALORACIÓN	AMORTIZACIÓN Y DEPRECIACIÓN	REVALORIZACIÓN
<p>No existe una definición explícita de activos intangibles, aunque se asemejan al inmovilizado inmaterial (dónde aparecen los derechos susceptibles de valoración económica).</p> <p>No existen criterios para reconocer un activo intangible (el PGC no define ni identificabilidad, ni control ni capacidad para generar beneficios futuros).</p> <p>La característica que define a un activo fijo intangible es el derecho susceptible de valoración económica entre el elemento y la empresa que lo controla (y no su materialidad).</p> <p>Respecto al fondo de comercio, el PGC establece que sólo se activará en caso de adquisición onerosa. AECA establece que se reconocerá sólo en función de una transacción.</p> <p>El fondo de comercio negativo no es contemplado por el PGC pero sí por el ICAC (que lo clasifica como provisión para riesgos y gastos o como menor valor de los activos adquiridos). Por último, el RD 1815/91 lo considera como una diferencia negativa de consolidación (en el pasivo) que debe tratarse como provisión para riesgos y gastos o como ingreso diferido a imputar a resultados cuando se venda la participación.</p>	<p>Los activos inmateriales adquiridos individualmente se reconocen por el precio de adquisición o coste de producción (incluyendo gastos jurídicos, financieros, etc. incurridos hasta la puesta en marcha del bien).</p> <p>Los generados internamente sólo se reconocerán si cumplen una serie de requisitos relativos a la viabilidad del proyecto, su financiación y comercialización, etc. (PGC 2 requisitos, AECA 5).</p> <p>El PGC permite la activación tanto de la investigación como del desarrollo, mientras que AECA sólo contempla la activación del desarrollo.</p> <p>Las donaciones se recogerán según su <i>valor venal</i>, mientras que para las permutas se reconocerá el valor neto contable del activo incorporado.</p> <p>El fondo de comercio se valorará por el precio de adquisición o el coste de producción. El RD 1815/91 fija que lo primero es valorar correctamente el bien de que se trate (usualmente, valor de mercado).</p>	<p>Amortización según la vida útil. El PGC dicta que los gastos de I+D y las aplicaciones informáticas se amortizarán en un plazo máximo de 5 años (10 años para los derechos de traspaso). Método de amortización: AECA recomienda la cuantía a recoger.</p> <p>La empresa debe contrastar el valor contable con el valor de mercado al final del ejercicio por si es necesario depreciar.</p> <p>Amortización del fondo de comercio según la vida útil. El PGC y AECA dictan un máximo de 10 años y la ley del mercado de valores lo sitúa en 20 años. AECA propone un método de amortización que lleve anualmente a resultados la parte proporcional en función del periodo estimado para la obtención de los beneficios. En este sentido, la ley del mercado de valores prohíbe utilizar un método de amortización creciente.</p>	<p>Salvo que una disposición legal lo autorice, no deben ser revalorizados.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Nevado (2002), Martínez Churriague (1994) y Cañibano (2005).

Respecto al reconocimiento y valoración de los activos identificables y controlables, ambas normativas optan por el precio de adquisición como método de referencia. No obstante, la nueva NIC 38 (2004) avanza respecto a la anterior al ampliar el uso del valor razonable, siendo el tratamiento de referencia en activos intangibles procedentes de subvenciones oficiales, permutas, etc. Respecto los gastos de I+D, tanto para el IASB como para AECA sólo se debe capitalizar el desarrollo, mientras que para el PGC se activarían ambos.

Por otro lado, una de las novedades más importantes de la NIC 38 (2004) es la introducción de la vida útil indefinida en el tratamiento de los activos intangibles (fruto de la convergencia contable con la FASB). Esta es una novedad de gran importancia, pues mientras el PGC amortiza los activos en función de su vida útil, el IASB puede prescindir de amortizar los intangibles de vida indefinida. El método de amortización lineal es el procedimiento común, aunque se admiten otros alternativos (justificadamente).

En relación a la depreciación de los intangibles identificables, las normativas inciden en la necesidad de comparar el valor contable con el valor de mercado, aunque el IASB se refiere al valor recuperable y al registro contable de la pérdida por deterioro.

Las revalorizaciones son un capítulo donde existen importantes discrepancias entre las normativas analizadas, ya que mientras en España no son posibles (salvo las excepciones señaladas) el IASB sí lo permite cuando sea posible establecer un procedimiento que fije su valor razonable.

Por último, las exigencias de información financiera son similares en las normativas estudiadas, no advirtiéndose diferencias importantes (aunque cada una de ellas tiene sus requerimientos específicos).

Por lo que respecta al tratamiento de los activos intangibles no identificables y no controlables, las disposiciones normativas contempladas para los activos intangibles no identificables y no controlables tan solo se refieren a los adquiridos, es decir, al fondo de comercio (no a los generados internamente).

Existe una amplia coincidencia en las distintas normativas en reconocer el fondo de comercio adquirido como activo. Asimismo, hay coincidencia nuevamente en no capitalizar el fondo de comercio generado internamente. El fondo de comercio negativo sí que tiene un tratamiento diferenciado según la normativa consultada. Sin embargo,

el tratamiento más común es considerarlo como un ingreso diferido (aunque también se reconoce como una provisión o una reserva).

Respecto a la amortización, la introducción de la vida útil indefinida en el tratamiento de los activos intangibles ha supuesto una diferenciación importante entre PGC y IASB. Sobre los métodos de amortización la mayoría optan por el lineal, aunque se admiten otros siempre que se justifique su utilidad.

Por otra parte, las normativas coinciden en la necesidad de comparar regularmente el valor contable del elemento con el valor de mercado (*valor recuperable* para el IASB). En el caso que el valor de mercado sea superior al valor contable, se deberá recoger la depreciación.

Las revalorizaciones del fondo de comercio no están permitidas en la norma española, aunque el IASB las permite siempre que exista un mercado claramente definido. Por último, los requerimientos de información son similares, aunque el IASB incide en mayores obligaciones (justificación del método y del periodo de amortización, etc.).

### 3.4. LA VALORACIÓN DE LOS INTANGIBLES VISIBLES

El anterior estudio realizado acerca de las distintas normativas lleva a concluir que existe una importante heterogeneidad de tratamientos respecto a los intangibles visibles. No obstante, el actual periodo de armonización contable a escala mundial está haciendo converger los diferentes enfoques contables.

Las recientes normas ya comentadas referentes a los activos intangibles (NIC 38 2004, FAS 142, etc.) han introducido novedades significativas en relación a su valoración. Entre ellas, destaca la necesidad de estimar el valor razonable (*fair value*) y también del denominado valor recuperable (*Recoverable Amount*) (Nomen, 2005).

Este autor sostiene que la introducción del valor razonable en diversas normas (NIC 36, NIC 38, NIIF 3, FAS 141 y FAS 142) es discutible en el caso de activos intangibles con utilidades únicas. El valor razonable pretende ser objetivo pero -en el caso señalado- las empresas solo podrían estimar un valor subjetivo para los activos intangibles con utilidades únicas. La estimación subjetiva de estos valores no está

contemplada (ni cuenta con medidas de seguridad suficientes) ni en las NIIF ni en las FAS indicadas.

En esta tesitura, sin duda el punto más polémico de la contabilidad de los intangibles sea la valoración monetaria de los mismos en un momento determinado. Aunque no es el centro del presente trabajo, cabe apuntar que -en términos económicos- el valor de los intangibles debería venir determinado por la capacidad de generar excedentes de margen. En este sentido, dos teoremas son los que facilitan su conceptualización (Nomen, 1996 y 2005):

- o *Teorema de la relevancia*: las empresas que generan intangibles relevantes maximizarán sus resultados si se centran en las funciones que generan los excedentes de margen. De esta forma, surge el concepto de *apalancamiento intelectual*, que se consigue concentrando los recursos donde se genera un rendimiento superior (externalizando las funciones con rendimiento normal y las no asumibles).
- o *Teorema de la escala*: las empresas que no generan intangibles relevantes maximizarán sus resultados centrándose en las economías de escala y el avance en la curva de aprendizaje. Esto les puede permitir generar un *know-how* propio basado en los bajos costes y/o mayor calidad.

Además, en el caso de las sociedades cotizadas, existen numerosas metodologías para la valoración de sus intangibles (Martínez Conesa, 2005). Como ejemplos más básicos, se encuentra en este contexto algunos indicadores primarios para el establecimiento del valor monetario del capital intelectual. En primer lugar:

$$CI = VM - PN$$

Donde CI (Capital intelectual), VM (valor de mercado) y PN (patrimonio neto). El valor de mercado se establecería en este caso en función de la cotización del valor y del número de acciones del capital.

En segundo lugar, para relativizar el capital intelectual –y evitar así el sesgo de la dimensión empresarial- es útil calcular el ratio *market to Book* que relaciona los conceptos anteriores como sigue:

$$\text{Market to Book} = \text{VM} / \text{PN}$$

Donde VM (valor de mercado) y PN (patrimonio neto).

Todas estas circunstancias han provocado la aparición de distintos métodos de valoración, provistos de distintas ventajas e inconvenientes. Cabe mencionar, entre otros, los propuestos por AECA (1997), Broto (1995), Mascareñas (1996) o Fernández (1999). Para una partida controvertida como el fondo de comercio se proponen métodos como el de actualización de la UEC (Bolufer, 1998), el valor de adquisición o el valor de reemplazo. Otro elemento debatido es el de las marcas, para el que se proponen métodos como el del precio primado, las preferencias de los clientes, los costes de reemplazo, los movimientos bursátiles y el valor en función de los ingresos futuros (Aaker, 1994; Bello et al, 1994; Kahn, 1997).

Un problema complejo como es este no suele tener soluciones únicas. Frente a la practicidad del precio de adquisición (verificable), los métodos propuestos poseen una mayor carga de subjetividad. Ante esta situación, las alternativas posibles serían básicamente tres (Nevado, 2002):

1. Incorporar los intangibles al balance de situación aplicando métodos de valoración diferentes a los actuales. Esto exigiría importantes transformaciones. En este sentido, las NIIF abordan –con mucha cautela- el tratamiento de los intangibles generados internamente.
2. Reconocer los intangibles aplicando métodos más reales a través de la información que figura en la memoria.
3. Incorporar la información sobre intangibles en otros estados contables complementarios.

## 4. EL CAPITAL INTELECTUAL Y EL CAPITAL HUMANO. CONCEPTOS Y MODELOS.

A mediados de la década de los 80, se estimaba que el 25% de la fluctuación en el valor de las acciones en los mercados de valores se debía a los informes financieros. Actualmente, se considera que el impacto se situará en el 3% (Stålberg, 1998). En el mismo sentido, el Banco Mundial indica que los 29 países más ricos del mundo deben su bienestar, en un 67%, al capital intelectual, en un 17% al capital natural y en un 16% al capital productivo (Ávalos, 1998).

Por lo tanto, el peso crítico (y creciente) de los intangibles –lógicamente- conllevaría la necesidad de incorporarlos en los estados contables, en aras de conseguir una información financiera más relevante. La propia naturaleza de los activos intangibles provoca que la información que se facilite sobre ellos cuente con numerosas ventajas (e inconvenientes) para los usuarios de la información financiera.

De este modo, entre las ventajas de la incorporación de los intangibles a los estados financieros cabría señalar las siguientes:

1. Dada la importancia actual de los intangibles, no parece razonable que se reconozcan como gastos del periodo en lugar de como inversiones inmateriales. Este tratamiento produce que los costes empresariales estén sobreestimados, con lo que la información sobre intangibles ayudaría a eliminar este sesgo. En este sentido, Morin (1995), señala que la no renovación de sus inversiones inmateriales representa un riesgo para la empresa. Boisselier (1993) estableció las condiciones que debe reunir una inversión inmaterial para ser tratada así.
2. La información financiera sobre intangibles superaría los efectos perversos de su ausencia en el planteamiento estratégico de la empresa. En el contexto económico actual, Croizier (1985) señala como las inversiones inmateriales ganan cada vez más peso relativo en nuestras empresas respecto a las materiales. Por lo tanto, no pueden estar al margen del sistema de información empresarial. El reto, tal y como indicaba Cea (1990), es superar la aplicación exagerada del principio de prudencia a la hora de confeccionar los estados contables (las NIIF van en esa dirección). La paradoja se halla en el hecho que los activos intangibles que permiten la competitividad de la empresa (marca,

publicidad, formación...) son los que realmente dan 'valor' al resto de activos tangibles de la empresa, pero no son reconocibles mediante la aplicación estricta del principio de prudencia.

3. Respecto a los resultados de innovación, la existencia de informes sobre intangibles permitiría validar los resultados de las inversiones en proyectos de innovación (tan problemáticos en la actualidad). Este avance proporcionaría una base para el diseño e implantación de políticas de innovación, tanto públicas como privadas (Proyecto *Meritum*, 2002).
4. Análogamente, un mayor conocimiento de los intangibles con que cuenta la empresa ayudaría a dotar de mayor certidumbre a la estimación de sus beneficios futuros. De esta forma, se reduciría -en su caso- la volatilidad del valor de las acciones y se mejoraría la financiación de proyectos innovadores (puesto que se rebajaría el nivel de riesgo de la inversión) (Proyecto *Meritum*, 2002).
5. En las cada vez más numerosas fusiones y alianzas empresariales, la información sobre intangibles permitiría que los métodos de valoración los tuviesen en cuenta para determinar los precios de adquisición. En este sentido, la creciente distancia entre el valor de mercado y el valor contable es señalada por Lev (1999) cuando demuestra que la capitalización bursátil de las empresas cotizadas en las distintas bolsas de valores es el doble que su valor contable. Además, la divergencia se amplía de forma sostenida durante las últimas décadas. A nivel doméstico, Cañibano y Sánchez (1997) llegan a conclusiones similares atendiendo al mismo ratio entre 100 empresas españolas. Es decir, el mercado está atendiendo a información externa a los estados contables para fijar el valor de mercado de las empresas. La razón ya ha sido indicada: las técnicas de valoración tradicionales han quedado obsoletas fruto de los cambios trascendentales ocurridos en los procesos de creación de valor.
6. La elaboración de la estrategia y la toma de decisiones empresariales contaría con más certidumbre si se dispusiera de una información de calidad sobre intangibles. Asimismo, el cálculo tradicional de la rentabilidad ha de incorporar las inversiones inmateriales para no falsear los resultados.

7. El uso de información sobre intangibles suficiente y comparable acabaría con los rendimientos positivos anormales (y pérdidas para terceros) de tenedores de información privilegiada (Proyecto *Meritum*, 2002).

En sentido contrario, la información sobre intangibles también cuenta con algunas limitaciones que es necesario tener en cuenta:

1. El carácter de muchas inversiones inmateriales plantea problemas de apropiabilidad por parte de la empresa (por ejemplo, los recursos humanos), lo cual genera determinadas externalidades.
2. La expresión del valor monetario de los intangibles es difícil para muchos de ellos, dada su heterogeneidad y que pueden no existir mercados activos para su evaluación. Debido a esta restricción, numerosos autores se muestran contrarios a la inclusión de los intangibles en los estados contables (Martínez Ochoa, 1997).
3. La capacidad de generar ingresos y el control de la empresa en el futuro es difícil de determinar para numerosos intangibles.
4. En ocasiones, las inversiones inmateriales están vinculadas a otras inversiones tangibles, resultando complejo delimitar los distintos importes y rentabilidades.
5. Tal y como plantea Herwick (1999), la información subjetiva no se puede codificar estrictamente, lo cual puede facilitar el abuso en el reconocimiento de estas partidas. No obstante, los abusos también son habituales en el tratamiento de activos materiales. En definitiva, cabe tener en cuenta que las predicciones y los riesgos intrínsecos asociados a los intangibles son numerosos.

## 4.1. EL CAPITAL INTELECTUAL.

Ya se ha señalado que -a efectos prácticos- las denominaciones *intangibles* y *capital intelectual* son equiparables. No obstante, a efectos de realizar una revisión lo más amplia posible de la literatura alrededor del capital intelectual, parece razonable analizar algunas otras definiciones realizadas por los autores más destacados.

Así, para Brooking (1997) el término capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa. Por otra parte, Edvinsson (1999) define el capital intelectual metafóricamente como las raíces de un árbol, ya que para que el árbol crezca no solo importarán sus "frutas" (resultados), sino también será necesario que las raíces estén sanas.

Posteriormente, Steward (1997) definió el capital intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor.

La principal aportación española la realizó Bueno (1999a), al definir el capital intelectual como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

Dentro de la perspectiva norteamericana, Wallman (1997), presidente de la *Security Exchange Comisión* (SEC), definió el capital intelectual como aquellos activos que actualmente están valorados en cero en el balance de situación y que incluyen – además del potencial del cerebro humano- las marcas y los precios contabilizados a valor histórico (que valen más por el paso del tiempo), etc.

Por otra parte, Johnson (1997) entiende que detrás de ese concepto está el *goodwill* (el fondo de comercio). La diferencia estriba en que tradicionalmente este concepto incluía activos reales poco usuales (marcas, etc.) y actualmente considera activos cada vez más intangibles (como la capacidad de aprendizaje de una empresa, etc.).

### 4.1.1. La gestión del capital intelectual.

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 bancario 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).

Por lo tanto, 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.

Independientemente de los numerosos modelos propuestos durante la última década, la gestión del capital intelectual contempla 3 fases interrelacionadas:

1. **Fase 1: Identificación de los intangibles.** A partir del planteamiento estratégico de la empresa (misión, visión, objetivos estratégicos...) se deben identificar los intangibles críticos para su cumplimiento. El objetivo es identificar una *red de intangibles* que identifique cuales con los recursos con que cuenta la empresa (así como las actividades afectadas), al tiempo que reconocer qué recursos necesitan ser desarrollados. Evidentemente, la aplicación práctica es compleja, puesto que todos los recursos no tienen la misma importancia relativa y cada intangible puede afectar de diferente forma a diversos recursos y actividades... La incertidumbre es elevada en esta fase de la gestión, ya que resulta difícil estimar los impactos que se producirán. Eso sí, siempre resulta mejor realizar estimaciones razonables que obviar variables en el modelo de gestión (la evaluación de los resultados servirá posteriormente para la retroalimentación de las estimaciones). En definitiva, la gestión de los intangibles sólo creará valor si está claramente alineada con la estrategia de la empresa.

2. **Fase 2: Medición de los intangibles.** Una vez establecida la red de intangibles críticos para la empresa (y las relaciones entre ellos), esta segunda fase de la gestión del capital intelectual se centra en el establecimiento de indicadores que permitan la medición de cada intangible. Lógicamente, los indicadores elegidos deben ser tanto generales como sectoriales (para adaptarse a cada negocio), y pueden tener (o no) carácter financiero. Para poder realizar comparaciones en el tiempo, el cuadro de indicadores deberá tener una cierta estabilidad, aunque conforme vaya avanzando el aprendizaje es seguro que éste irá evolucionando. En todo caso, para ser eficaces, los indicadores seleccionados deben reunir 5 características fundamentales (Proyecto *Meritum*, 2002):
- o *Utilidad:* debe facilitar la toma de decisiones.
  - o *Relevancia:* debe aportar información que permita modificar las expectativas de los decisores. Para ello un indicador tiene que ser significativo, comprensible y oportuno.
  - o *Comparabilidad:* debe haberse establecido mediante criterios homogéneos de forma que los usuarios puedan realizar comparaciones en el tiempo y entre empresas distintas.
  - o *Fiabilidad:* la información que ofrece debe ser de confianza, es decir, objetiva, veraz y verificable.
  - o *Factibilidad:* la información que ofrece debe poder ser obtenida a partir de los sistemas de información de la empresa.
3. **Fase 3: Seguimiento y acción de los intangibles.** Esta fase sirve para evaluar el capital intelectual de la empresa y para analizar de forma dinámica los impactos de las diferentes actividades que desarrolla la empresa sobre los recursos intangibles. En definitiva, supone la culminación del proceso de gestión del capital intelectual y –para resultar eficiente- debe integrar las actividades de seguimiento y acción dentro de las rutinas organizativas de la empresa.

#### **4.1.2. Gestión del capital intelectual versus gestión del conocimiento.**

La primera distinción sobre los modelos a utilizar puede nacer del objeto a gestionar: capital intelectual o conocimiento (ambos íntimamente relacionados). Si nuestro modelo pretende identificar y medir los recursos intangibles de que dispone la organización, la elección será clara: un modelo de gestión del capital intelectual. Éste modelo se diseñará en función de los criterios que, en un momento determinado, permitan medir estos intangibles y establecer su valor. Se trata, pues, de modelos estáticos ya que describen y valoran los activos intangibles de la organización en un momento determinado. Por otro lado, nuestra opción será la de un modelo de gestión del conocimiento si éste está destinado a identificar los procesos de generación de conocimiento, así como su diseño y la tecnología para estructurarlo y distribuirlo. En contraste con los anteriores modelos, éstos resultan planteamientos dinámicos, más centrados en los procesos que en la identificación de activos.

Hoy en día, existen múltiples propuestas para la construcción de modelos para la gestión del conocimiento. La mayoría resultan coincidentes en sus objetivos, aunque divergen en sus aspectos centrales y/o en su desarrollo.

#### **4.2. LOS INFORMES DE CAPITAL INTELECTUAL.**

El peso creciente de los intangibles en los procesos de creación de valor -junto a las ventajas señaladas- parece recomendar la generación de información empresarial capaz de recoger la información sobre capital intelectual. 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 el remate del sistema de gestión del capital intelectual, puesto que es el documento 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.

En términos generales, un informe de capital intelectual debe estructurarse según tres apartados principales:

- o *Visión de la empresa.* Donde se establece el planteamiento estratégico de la empresa (misión, objetivos, etc.) y los intangibles críticos relacionados que deben gestionarse.
- o *Resumen de recursos y actividades intangibles.* Describe los recursos intangibles de que dispone la empresa, junto a las actividades realizadas en el pasado y las que se plantean realizar para elevar el valor de los recursos intangibles.
- o *Sistema de indicadores de recursos y actividades intangibles.* Un cuadro de indicadores capaz de transmitir a los *stakeholders* información relevante para estimar cuales van a ser los beneficios futuros y el riesgo de las potenciales inversiones en la empresa. Una información relevante implica no sólo la presentación del indicador, sino también su tendencia prevista y su relación con los resultados de la empresa. El objetivo es construir un sistema de información que visualice las acciones emprendidas y sirva para mostrar el proceso de creación de valor de la empresa.

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 para la compleja medición económica del valor de los activos intangibles en el balance de situación de la empresa. En este sentido, tanto el IASC (1997) como diversos autores (Nevado, 2002; etc.) opinan que resulta recomendable poner de manifiesto la información sobre intangibles, ya sea 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 clave de la empresa. Eso sí, cabe destacar algunos esfuerzos interesantes

para el establecimiento de unas directrices generales para la gestión empresarial de los intangibles: el proyecto MERITUM, las directrices del *Danish Ministry of Science (2003)*, etc. El objetivo de las distintas directrices confeccionadas es ayudar a la elaboración de unos informes de capital intelectual que resulten lo más homogéneos y comparables posibles, siendo así de utilidad tanto para los *stakeholders* como para mejorar la gestión de la empresa. La existencia de este tipo de informes debería proporcionar una guía para la estimación de los beneficios futuros y de los riesgos asociados a cada inversión en intangibles. En definitiva, la generación de este tipo de información homogénea y comparable permitiría superar los actuales problemas de la contabilidad producidos por los intangibles, redundaría en una mejor asignación de recursos y proporcionaría mayores oportunidades de negocio.

En una economía globalizada como en la que actualmente estamos inmersos, resultaría imprescindible que los informes de capital intelectual pudiesen ser comparables a nivel internacional. Para ello, nuevamente, el desarrollo de la información financiera requiere de un soporte conceptual común consensuado a nivel internacional. La necesidad de un marco de referencia común es imprescindible para que las empresas identifiquen, midan, gestionen y comparen sus intangibles clave en la creación de valor de su negocio.

En este sentido, como ya se ha señalado, se han producido algunas iniciativas de interés. No obstante, conviene insistir en que ninguno de los conjuntos de directrices propuestas sugiere cambios en la normativa contable, puesto que –como se considera de forma generalizada– los cambios pueden ser necesarios en el futuro pero en la actualidad la información sobre intangibles se encuentra en ‘periodo de pruebas’ y debe aplicarse de forma voluntaria (OCDE, 1999).

Durante la última década, la literatura empresarial ha generado numerosos 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).

Desde la perspectiva del marco conceptual, el capital intelectual representa la combinación de los recursos humanos, organizativos y relacionales de una empresa. De este modo, se puede descomponer el capital intelectual en:

1. **Capital humano:** integra los saberes, las capacidades, las experiencias y las habilidades de las personas que integran la organización (Proyecto *Meritum*, 2002). Una parte de ese conocimiento es exclusivo de los individuos, pero otra es genérica. 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.
2. **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.
3. **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 citados también puede ser fuente de valor para la empresa. 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).

### 4.3. EL CAPITAL HUMANO.

Como ya se ha indicado, desde filósofos como Aristóteles hasta economistas clásicos como Adam Smith o Alfred Marshall destacaron la importancia de las personas en cualquier empresa humana. Sin embargo, no ha sido hasta estos últimos años cuando se ha hecho manifiesta la gran relevancia de las personas y han surgido nuevos conceptos como el de *capital humano*.

El término *capital humano* fue acuñado por primera vez por el Nobel de economía Theodore W. Shultz en 1961. Desde entonces, la literatura empresarial de las últimas décadas ha incluido bajo este concepto elementos diversos y heterogéneos. No obstante, más allá de las numerosas definiciones existentes, parece existir un cierto consenso al determinar el capital humano como el conjunto de habilidades, experiencias y conocimientos del personal de una organización.

A tenor de lo expuesto por los investigadores de esta materia, en la percepción del valor del capital humano se pueden distinguir tres estadios principales (Davenport, 2000; Ortega, 2004):

- 1) El capital humano como *coste*. Las personas que forman una organización suponen una parte importante de sus gastos de explotación. Aunque son imprescindibles para generar los ingresos del ejercicio, la percepción del valor del capital humano se centra en el coste que implican (y en su control).
- 2) El capital humano como *activo*. El conocido cliché "*las personas son el principal activo de nuestra organización*" entraña una concepción más elevada del capital humano. Así, las personas son vistas como recursos de los que se espera obtener beneficios futuros y que están bajo el control de la empresa.
- 3) El capital humano como *inversor*. En los últimos años, las características del mercado de trabajo (bajo paro, mayor rotación de los empleados, etc.) ha comportado la conceptualización del capital humano como algo más que un *activo*. En este caso, dado el mayor poder de negociación del personal, se ha utilizado la metáfora del *inversor*. Éste -en lugar de invertir en la empresa con su dinero- lo hace con su tiempo, sus conocimientos, habilidades y experiencias.

Figura 4.1: Estadios en la percepción del capital humano



Fuente: elaboración propia.

En definitiva, independientemente de su percepción, el capital humano ha sido considerado por múltiples investigadores como uno de los factores principales que explican el crecimiento de la productividad de una organización a largo plazo (Saá y Ortega, 2002). Los estudios que han tratado de relacionar al capital humano y los resultados empresariales han sido numerosos (Hall, 1992, etc.), identificándose dos enfoques tradicionales (Danvila, 2006):

- Mediante variables de flujo representativas de la inversión de la empresa en formación y –posteriormente- relacionarlas con los resultados obtenidos.
- Mediante estudios cualitativos de carácter empírico basados en cuestionarios.

Además como señala Gratton (2001), diversos estudios europeos y norteamericanos han determinado la influencia de la conducta de los empleados sobre los resultados financieros de las empresas según el siguiente modelo causal:

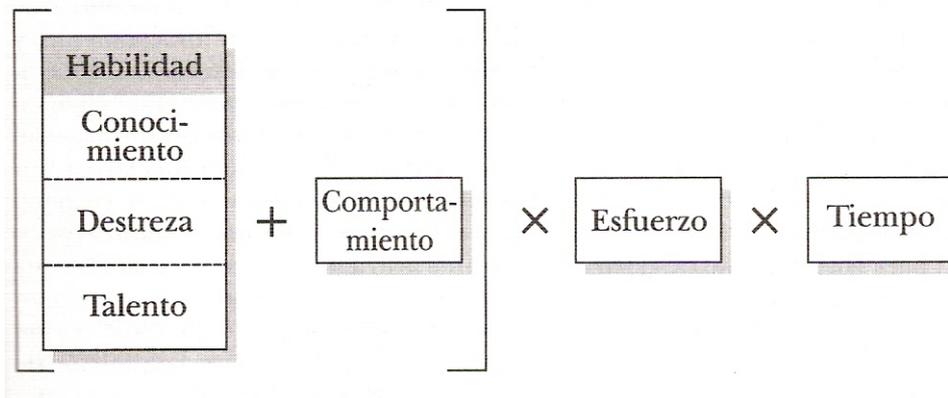
Figura 4.2: Relación entre conducta y rendimiento financiero



Fuente: Gratton (2001).

A efectos de definición y desagregación, en este punto puede resultar de interés la *ecuación del capital humano* de Davenport (2000). En ella, se define al capital humano como la suma de capacidad y comportamiento, multiplicada por el esfuerzo y el tiempo.

Figura 4.3: Ecuación del capital humano



Fuente: Davenport (2000).

Asimismo, a efectos de homogeneizar los conceptos expuestos, resultará útil definir los elementos integrantes de la ecuación del capital humano:

1. La *Capacidad* implica la pericia en una serie de actividades o formas de trabajo. A su vez, esta se descompone en tres elementos principales:
  - a) La *habilidad* es la familiaridad con los métodos y medios propios de una determinada tarea.
  - b) El *conocimiento* representa el contexto intelectual en el que se desenvuelve un trabajador y –por tanto- el dominio que tiene para desempeñar un puesto de trabajo.
  - c) El *talento* es la facultad innata de un individuo para realizar una tarea específica.
2. El *Comportamiento* –al ser observable- refleja nuestros valores, creencias y reacciones ante la realidad que nos rodea. Éste contribuye a la realización de las tareas propias de una actividad y responde a la experiencia del individuo y a los estímulos situacionales que se den en un determinado momento.
3. El *Esfuerzo* representa la aplicación consciente de recursos físicos y mentales a una finalidad concreta. Relacionado con la ética laboral, pone en valor tanto las capacidades como el comportamiento del individuo (de nada serviría disponer

de capacidades sin aplicarles esfuerzos para orientarlas a la consecución de unos resultados determinados).

4. El *Tiempo* es el elemento cronológico y –usualmente- ha sido excluido de los modelos de capital humano puesto que no se encuentra en la mente de las personas. Sin embargo, el tiempo es un recurso personal fundamental bajo el control del individuo.

Estos elementos pueden generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo cuando (Gratton, 2001):

- a) Cuando el recurso es escaso y no todos los competidores lo poseen. El mercado laboral actual hace que determinados perfiles profesionales sean escasos y –por lo tanto- permitan diferenciar a nuestra organización.
- b) Cuando el recurso es valioso e influye directamente en el rendimiento. El capital humano de determinados trabajadores (capacidades, comportamiento, esfuerzo...) puede resultar muy valioso para la empresa en términos económicos.
- c) Cuando el recurso es inimitable y a los competidores les es difícil copiarlo o crear un producto sustitutivo. El capital humano es difícilmente transferible de una organización a otra (Hall, 1992) y por tanto puede ser fuente de diferenciación.

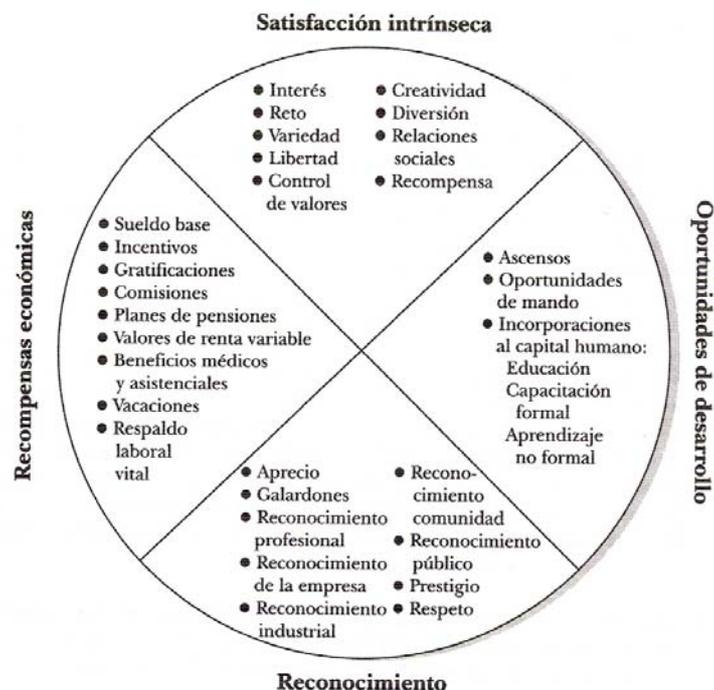
Por otra parte, tal y como indicaron Itami y Roehl (1987) la generación de capital humano puede obtenerse y acumularse básicamente mediante dos vías:

- 1) La formación; dotando a los RRHH de nuevos conocimiento y habilidades.
- 2) El aprendizaje recibido a través de la experiencia.

El planteamiento anterior de Davenport parte la percepción del capital humano como inversor en la empresa. En este sentido, el papel de la gestión de los recursos humanos de la empresa debería ser la de incrementar o mantener la inversión de capital humano efectuada por sus trabajadores. Así, las investigaciones de Davenport muestran cuatro grupos principales de factores que facilitan la inversión por parte de los individuos de su capital humano:

- A) Satisfacción intrínseca en el empleo (interés del empleo, planteamiento de retos, creatividad, etc.).
- B) Oportunidad de desarrollo y progreso dentro de la organización (incrementando el propio capital humano).
- C) Reconocimiento de los logros individuales y la aportación realizada al conjunto de la organización (respeto, estima, etc.).
- D) Recompensas económicas, especialmente basadas en la productividad del trabajador.

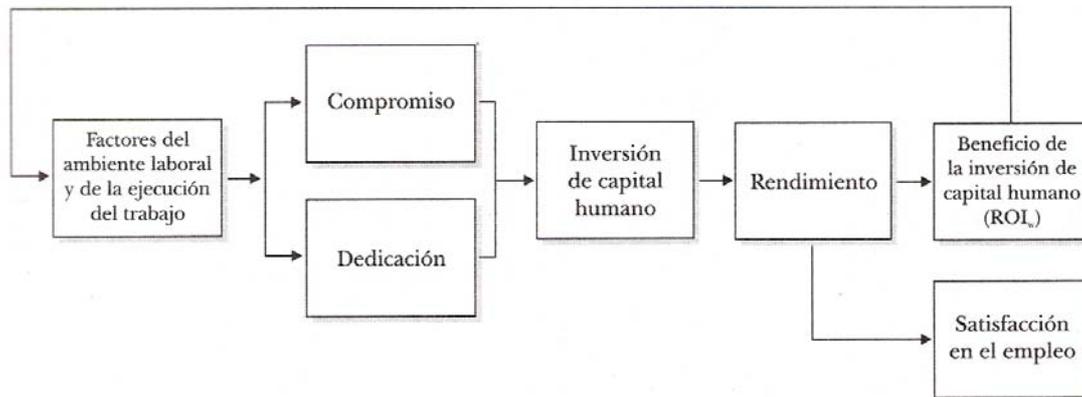
Figura 4.4: Factores que actúan sobre el rendimiento de la inversión en capital humano



Fuente: Davenport (2000).

Estas cuatro categorías de factores determinan el rendimiento de la inversión en capital humano ( $ROI_w$ : *Return on human investment in work*). A su vez, un buen rendimiento conduce a un beneficio mayor sobre la inversión de capital humano y – como consecuencia- se refuerza el compromiso y la dedicación.

Figura 4.5: Relación entre inversión en capital humano y ROI<sub>w</sub>



Fuente: Davenport (2000).

### 4.3.1. El papel del capital humano en el crecimiento económico.

Análogamente a lo ya expuesto, la investigación del capital humano también se ha desarrollado en las últimas décadas a partir de un enfoque *macro*, es decir, a nivel agregado del conjunto de la economía.

Como señala Serrano (1998), la literatura empresarial sobre la relación entre capital humano y crecimiento económico surge con Schultz (1961) desde el mismo nacimiento del concepto de capital humano. Como ejemplo reciente, se puede resaltar la aportación de Mankiw, Romer y Weil (1992) generalizando el modelo de Solow incluyendo una tasa de ahorro en capital humano. En general, actualmente el capital humano ya no constituye una característica específica de una familia de modelos de crecimiento, siendo un componente consustancial a la mayoría de ellos.

A partir de las teorías desarrolladas se pueden determinar algunos efectos del capital humano sobre el crecimiento económico:

- *Efecto nivel del capital humano:* éste contribuye al crecimiento de forma similar a cualquier otro factor productivo (trabajo, capital físico, etc.). A mayor nivel de capital humano, mayor producción. Consecuentemente, el crecimiento del capital humano generará crecimiento económico.
- *Efecto tasa del capital humano.* Éste puede contribuir al progreso técnico impulsando la innovación (o la imitación). En este caso, la propia tasa de crecimiento económico dependería del nivel de capital humano.

- *Efecto indirecto sobre el crecimiento* al fomentar la acumulación de otros factores productivos complementarios, como el capital físico.

Un estudio más reciente de Guisán (2006) estima –a partir de datos pertenecientes a los países miembros de la OCDE- un doble efecto del capital humano sobre el PIB per cápita. Así, además del efecto directo estimado mediante una función de producción Cobb-Douglas se observa también un efecto indirecto fruto de la interrelación del capital humano con el capital físico.

Este estudio también muestra el efecto significativo de la educación sobre la inversión, obteniendo estimaciones con una elevada bondad de ajuste y coeficientes significativos.

En definitiva, la relación entre capital humano, resultado empresarial y crecimiento económico global parece contar con numerosas evidencias positivas.

#### **4.4. MODELOS PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL.**

A partir de los elementos constituyentes del capital intelectual de una organización, los distintos modelos propuestos para su gestión establecen diferentes clasificaciones de los elementos que lo integran. A continuación se definen las características fundamentales de los principales modelos básicos planteados (incidiendo especialmente en los elementos formantes del capital humano).

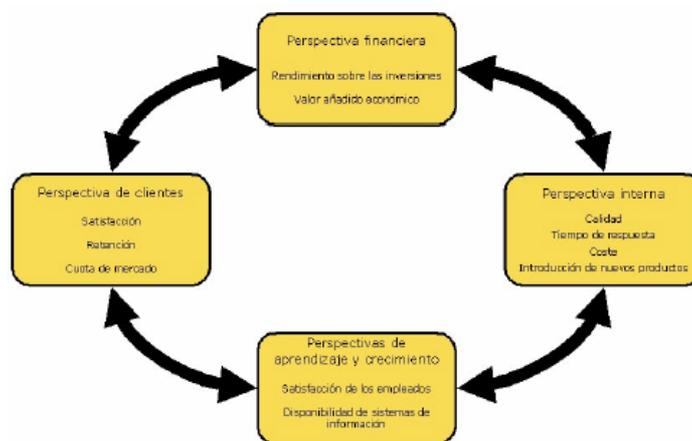
Como se puede comprobar, el capital humano forma parte de la totalidad de modelos propuestos de capital intelectual (mayoritariamente con esa misma denominación). Independientemente del modelo de referencia, el capital humano articula los conocimientos, las capacidades y las experiencias del personal, lo que –en el contexto de la economía del conocimiento– significa que recoge los principales recursos para generar ventajas competitivas para la organización.

## 1. **Balanced Business Scorecard (BSC)** (Kaplan y Norton, 1992).

Representa un modelo previo de dirección estratégica relacionado con la gestión del capital intelectual. El modelo posibilita la adaptación continua de la estrategia de la empresa a los cambios detectados en los entornos tecnológico, competitivo y de mercado. La herramienta reduce el exceso de información (limitando las áreas de medición) y vincula las acciones a corto plazo con la estrategia a largo plazo.

El conjunto de indicadores integrados en el BSC relaciona la estrategia de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Los indicadores utilizados son tanto de carácter financiero como operacional (satisfacción de los clientes, procesos internos, actividades de innovación, etc.), siendo su objeto el establecer relaciones causa-efecto que reflejen las variaciones de los resultados financieros. En este caso, la perspectiva de *aprendizaje y crecimiento* integra mayoritariamente el capital humano de la organización.

Figura 4.6. Modelo del BSC.

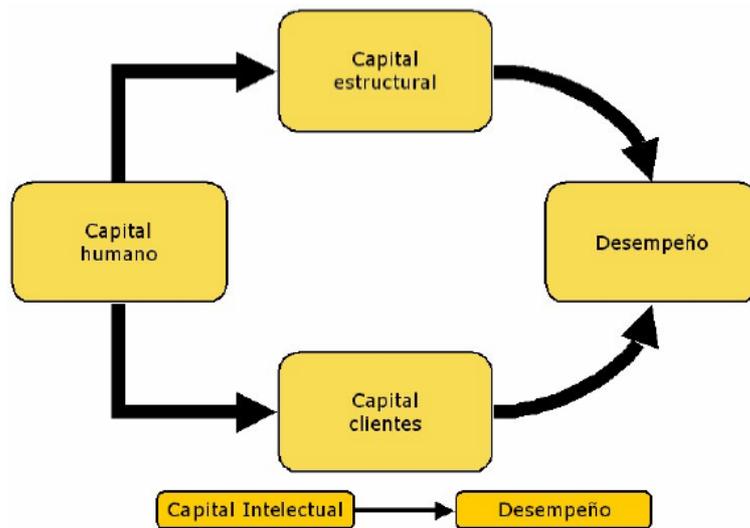


Fuente: Kaplan y Norton (1992).

## 2. **Modelo de la Universidad de Western Ontario** (Bontis, 1996).

En esta propuesta los resultados empresariales están determinados por el nivel y la evolución de un sistema de bloques de capital intelectual interrelacionados. De este modo, el capital *humano* influye decisivamente sobre el capital *clientes* y el capital *estructural*, siendo los dos últimos interdependientes. La figura siguiente muestra las relaciones de causalidad que representa el modelo.

Figura 4.7. Modelo Western Ontario.

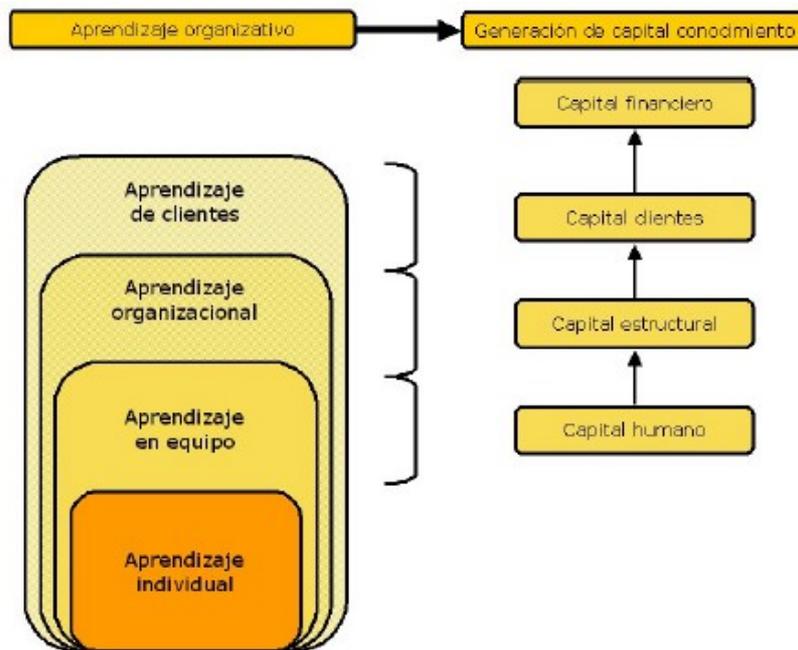


Fuente: Bontis (1996).

### 3. Modelo del Canadian Imperial Bank (Saint Onge, 1996).

El enfoque diferenciador del modelo del *Canadian Imperial Bank* está en que formula el capital intelectual en función del aprendizaje organizativo. Así, realiza un estudio del conocimiento explícito y del conocimiento tácito existentes para cada uno de los componentes del capital intelectual. En este modelo, el aprendizaje en la empresa se analiza en sus diversos niveles (individual, equipo, organizativo y clientes) y su objetivo no es otro que crear nuevo *capital conocimiento*. De este modo, la propuesta de Saint Onge vincula íntimamente el capital intelectual y el aprendizaje organizativo, puesto que la creación de conocimiento tácito da lugar a una dinámica interna de cohesión que mejora el rendimiento de la organización. Nuevamente, el capital humano aparece como el inicio indispensable de la cadena capaz de generar *capital conocimiento*.

Figura 4.8. Modelo Saint Onge. del Canadian Imperial Bank

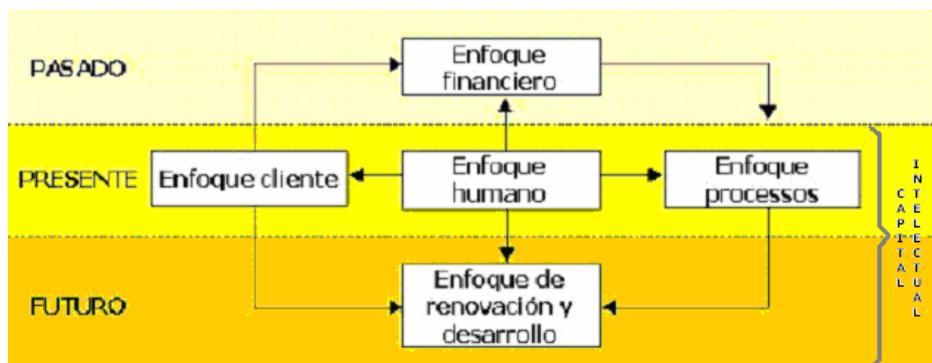


Fuente: Saint Onge (1996) en Bueno (2003).

#### 4. Navigator (Edvinsson y Malone, 1997).

Este modelo también es conocido como el *modelo Skandia* debido a su implantación en esa aseguradora sueca. En realidad, es el primer modelo que define el capital intelectual en una organización. Al mismo tiempo, realiza una propuesta para su medición y su gestión tanto por la explicitación de sus componentes como por la definición de indicadores. La dimensión temporal está muy presente en ese modelo ya que traslada la gestión de indicadores desde el pasado hasta el futuro (figura 4.4).

Figura 4.9. Navigator Skandia de Capital Intelectual.



Fuente: Edvinsson y Malone (1997).

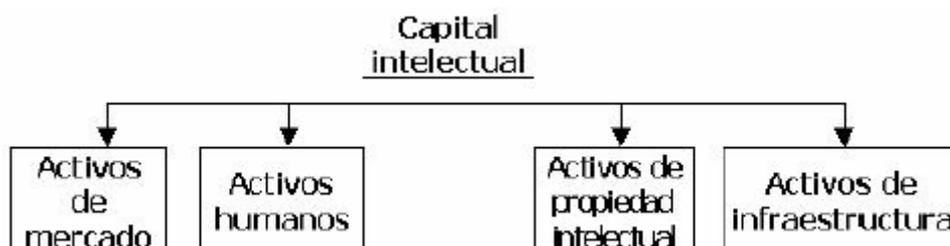
El modelo *Skandia* distingue sólo dos elementos básicos en el capital intelectual: el capital humano y el capital estructural. A su vez, el capital estructural se estructura alrededor de tres componentes: clientes, procesos y capacidad de innovación. Sin embargo, el *Navegador* no se estructura en función de los elementos del capital intelectual sino alrededor de "áreas de enfoque", donde la empresa centra su atención y para las cuáles se establece un sistema de indicadores. Las áreas de enfoque son el enfoque financiero, el enfoque clientes, el enfoque proceso, el enfoque de renovación y desarrollo y el enfoque humano.

La aplicación a los enfoques de un horizonte temporal predeterminado es uno de los aspectos más innovadores del modelo. Así, el pasado de la empresa se muestra mediante el *enfoque financiero*, los enfoques *de clientes y de procesos* definen el presente de la empresa, y el *enfoque de renovación y desarrollo* debe presentar el futuro deseado para la organización. El enfoque humano es el centro de gravedad del *Navegador*, directamente relacionado con las otras perspectivas del capital intelectual.

#### 5. *Technology Broker* (Brooking, 1997).

El modelo de gestión del capital intelectual planteado por Brooking clasifica los componentes del capital intelectual en cuatro categorías (figura 3.3): activos de mercado, activos humanos, activos de propiedad individual y activos de infraestructuras. Para la valoración monetaria de este tipo de activos previamente se debe realizar una auditoría de capital intelectual basada en un listado de preguntas de carácter cualitativo. Una vez realizada esta auditoría se procederá a valorar económicamente los activos inmateriales conforme a los enfoques de costes, de mercado y de ingresos.

Figura 4.10. Modelo de Capital Intelectual de Brooking.



Fuente: Brooking (1996).

Las características diferenciadoras de este modelo se encuentran en el tratamiento particular que realiza sobre la propiedad intelectual y en la importancia que la autora da a la existencia de auditorías de la información (con información sobre capital intelectual).

### 6. *Intangible Assets Monitor* (Sveiby, 2000)

Este modelo está focalizado en la medición y gestión de los activos intangibles de la organización. De este modo, se clasifican los activos intangibles en tres grandes bloques (estructura interna, estructura externa y competencias) y se generan los indicadores para la medición y gestión de los intangibles (figura 4.6). En este sentido, Sveiby cree que el principal activo intangible reside en el bloque de las competencias.

Figura 4.11. Modelo de Capital Intelectual de Sveiby.



Fuente: Sveiby (2000).

El Monitor de activos intangibles mide la evolución de los tres bloques de intangibles mediante indicadores de *crecimiento e innovación*, indicadores de *eficiencia* e indicadores de *estabilidad*. Los indicadores de crecimiento e innovación tratan de reflejar el potencial futuro de la empresa, los de eficiencia reflejan la productividad de los activos intangibles y los de estabilidad evalúan el grado de permanencia en la empresa de estos activos.

Figura 4.12. Balance invisible de Sveiby.

Balance invisible			
	Capital invisible		Compromisos
	Estructura interna	Estructura externa	Competencias de las personas
Indicadores de crecimiento y renovación			
Indicadores de eficiencia			
Indicadores de estabilidad			

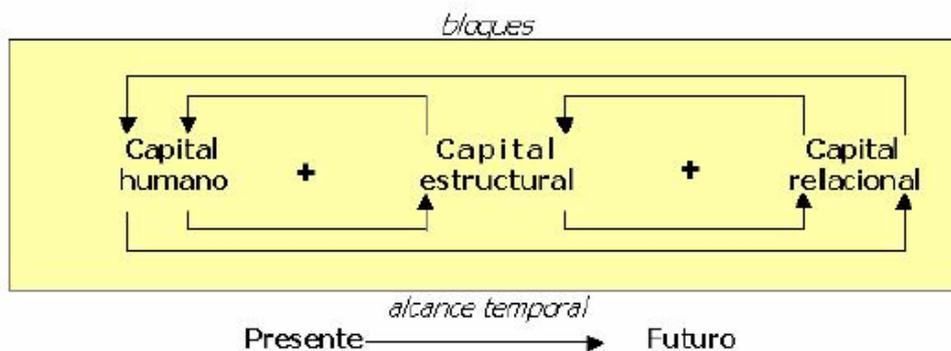
Fuente: IADE (2003).

## 7. Modelo *Intelect* (IU Euroforum Escorial, 1998).

El Instituto Universitario Euroforum Escorial (Universidad Complutense de Madrid) es el responsable de la principal aportación española para la identificación y medición del capital intelectual (EUROFORUM ESCORIAL, 1998). Este modelo está alineado con la estrategia de la empresa y se caracteriza por ser *abierto* (contempla la interacción con terceros), *dinámico* (evoluciona), flexible en la implantación y sistémico.

Además, cabe destacar que esta propuesta ofrece no sólo una metodología para la medición del capital intelectual, sino que también se preocupa de los procesos que en el tiempo generan nuevo capital (figura 4.7). El capital intelectual queda así identificado en tres grandes bloques o agregados: el *capital humano* (conocimiento de personas y grupos que resulta útil para el conjunto de la organización), el *capital estructural* (conocimientos propiedad de la organización y que se queda independientemente de las personas) y el *capital relacional* (conjunto de relaciones externas de la organización que generan valor para ella).

Figura 4.13. Modelo Intelect de capital intelectual.



Fuente: I.U.E. Escorial (1998).

El modelo *Intelect* se estructura según *bloques*, *elementos* e *indicadores*. Los bloques del capital intelectual son los grandes agregados mencionados (capital humano, estructural y relacional). Por su parte, los elementos están constituidos por los recursos y activos intangibles que integran cada componente del capital intelectual (figura 4.14), y, por último, los indicadores evalúan cada uno de los elementos establecidos.

Cabe señalar que este modelo recoge conocimientos tanto de tipo explícito como tácito, ya que la continua retroalimentación entre conocimientos tácitos y explícitos resulta fundamental para la innovación en la empresa (y por tanto de su competitividad).

Figura 4.14. Intelect: Elementos del capital intelectual.

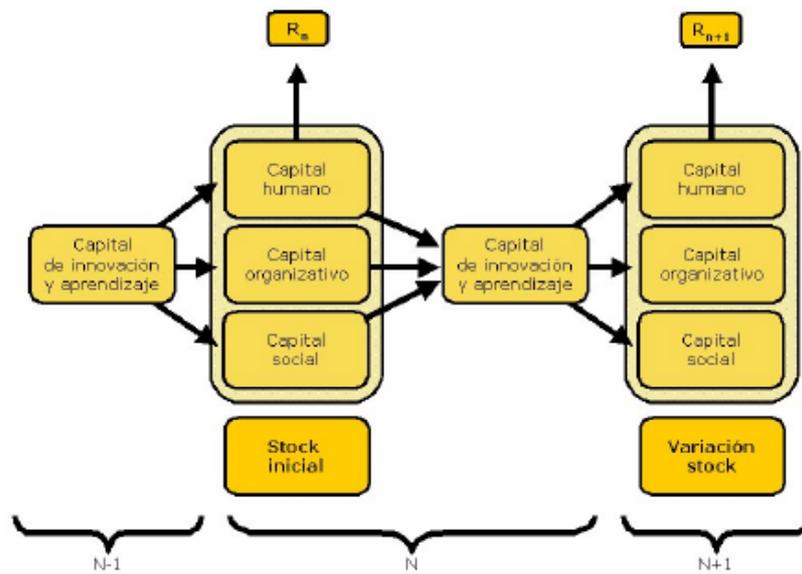
	Capital humano	Capital estructural	Capital relacional
Presente	Satisfacción del personal	Cultura organizacional Filosofía del negocio Procesos de reflexión estratégica	Base de clientes relevantes Lealtad de clientes Intensidad de la relación con clientes Satisfacción de clientes
	Tipología del personal	Estructura de la organización	Procesos apoyo y servicio al cliente
Presente	Competencias de las personas	Propiedad Intelectual Tecnología de proceso Tecnología de producto	Cercanía al mercado Notoriedad de marca (s)
	Liderazgo	Procesos de apoyo Procesos de captación de conocimiento	Reputación/Nombre de empresa
	Estabilidad: riesgo de pérdida	Mecanismos de transmisión y comunicación	Alianzas estratégicas
		Tecnología de la información	Interrelación con proveedores Interrelación con otros agentes
Futuro	Mejora de las competencias Capacidad de innovación de las personas y equipos	Procesos de innovación	Capacidad de mejora/Recreación de la base de clientes

Fuente: I.U.E. Escorial (1998).

## 8. Modelo Nova (Camisón, Palacios y Devece, 2000)

El *Club de Gestión del Conocimiento e Innovación de la Comunitat Valenciana* fue el marco que impulsó la única referencia valenciana de interés en el campo de los modelos de capital intelectual, el modelo *Nova*. Este modelo centra su atención en el papel de la innovación en la gestión del capital intelectual y tiene como objetivo reflejar el proceso de transformación de los componentes del capital intelectual mediante el efecto de cada uno de ellos en el resto. Así, se determinan los componentes básicos del capital intelectual de la propuesta: el capital humano, el capital organizativo, el capital social y el capital de innovación y aprendizaje. La variación de estos componentes en un determinado periodo de tiempo representa la variación del stock de capital intelectual.

Figura 4.15. Modelo Nova.

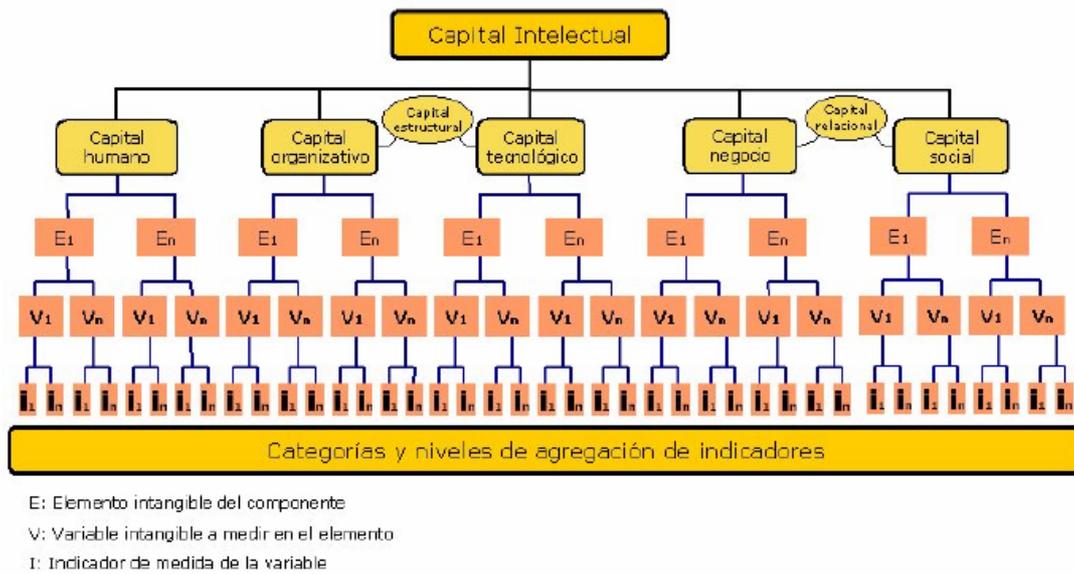


Fuente: Camisón et al. (2000).

## 9. Modelo *Intellectus* (IADE, 2003).

Fruto del contraste del modelo *Intellect* y de la revisión de los modelos actualmente existentes, así como del trabajo del profesor Bueno y su equipo en la Universidad Autónoma de Madrid a principios de 2003, surgió el modelo *Intellectus*. Este modelo muestra los activos intangibles que posee una empresa desde una perspectiva arborescente, la cual pretende evidenciar las múltiples interrelaciones. Así, el modelo se organiza en *componentes* (activos intangibles agrupados en función de su naturaleza), *elementos* (grupos homogéneos de activos intangibles), *variables* (intangibles integrantes de un elemento del capital intelectual) e *indicadores* (para la valoración de los activos intangibles).

Figura 4.16. Organización del modelo Intellectus.



Fuente: I.U.E. Escorial (1998).

Figura 4.17. Organización del modelo Intellectus (II). Unir a figura!!!

Componentes				
Capital humano	Capital organizativo	Capital tecnológico	Capital negocio	Capital social
1	1	1	1	1
Elementos	Elementos	Elementos	Elementos	Elementos
Valores y actitudes	Cultura	Esfuerzo en I+D+i	Relaciones con clientes	Relaciones con administraciones públicas
Aptitudes	Estructura	Dotación tecnológica	Relaciones con proveedores	Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa
Capacidades	Aprendizaje Organizativo	Propiedad intelectual e industrial	Relaciones con accionistas, instituciones e inversores	Relaciones con la defensa del medioambiente
	Procesos	Resultados de la innovación	Relaciones con aliados	Relaciones sociales
			Relaciones con competidores	Reputación corporativa
			Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad	
2	2	2	2	2
Variables	Variables	Variables	Variables	Variables
3	3	3	3	3
Indicadores (Categorías y niveles)	Indicadores (Categorías y niveles)			

Fuente: I.U.E. Escorial (1998).

#### **4.5. 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 el siguiente cuadro (Vargas, 2002):

Tabla 4.1: Relaciones entre principios cooperativos y elementos del capital intelectual.

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

Fuente: Vargas (2002)

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. LA BANCA COOPERATIVA Y SU PAPEL EN EL SISTEMA FINANCIERO

### 5.1. EL SISTEMA FINANCIERO EN ESPAÑA.

#### 5.1.1. Definición y funciones de un sistema financiero

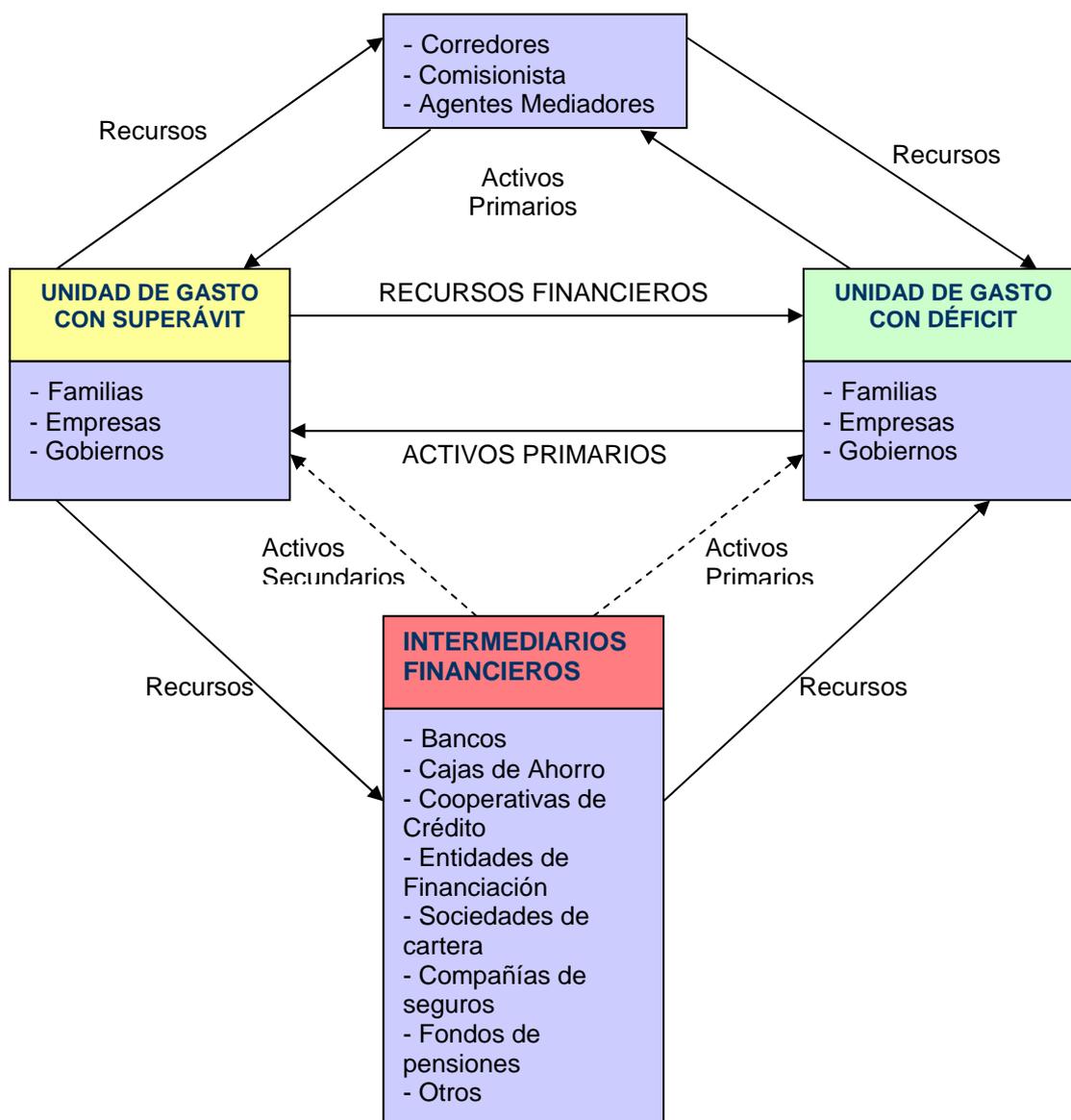
El sistema financiero de un estado está formado por el conjunto de instituciones, medios y mercados, cuyo principal objetivo es canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con superávit hacia las unidades de gasto con déficit. En este sistema se incluyen, pues, tanto los instrumentos financieros, como los mercados y los intermediarios financieros, ya que estos últimos compran o venden los activos en los mercados financieros.

Consecuentemente, la misión fundamental del sistema financiero es facilitar la transferencia de fondos y de riesgos entre los agentes económicos, consiguiendo que la mayor cantidad de ahorro esté a disposición de la inversión en las mejores condiciones posibles para ambas partes. Para ello, será necesario que el sistema financiero transforme convenientemente los activos para adecuarlos en términos de liquidez, seguridad y rentabilidad a las preferencias de los ahorradores.

Por otro lado, la complejidad de un sistema financiero estará en función del número de instituciones financieras, de su grado de especialización y de la diversidad de activos financieros creados para atender las preferencias y necesidades de los agentes implicados. Este proceso se puede llevar a cabo de distintas formas:

- Las unidades de gasto con déficit pueden emitir acciones, obligaciones, etc. mediante las cuales contactan con los ahorradores directa o indirectamente. Si los intermediarios financieros sólo median y no crean ningún tipo de activo, los activos emitidos se denominan *activos financieros primarios*.
- Si el intermediario financiero capta fondos y los transforma creando nuevos activos financieros, estos se conocen como *activos financieros secundarios* (cuenta corriente, depósito a plazo, etc.).

Figura 5.1.: El sistema financiero



Fuente: Calvo et al (2005).

Según Calvo et al. (2005) se pueden definir a los intermediarios financieros como el conjunto de instituciones especializadas en la mediación entre prestamistas y prestatarios donde esta actividad constituye el eje básico de su actuación, y que -por tanto- están siempre dispuestos a recibir todos los fondos que deseen depositar en ellos a los tipos de interés anunciados. De este modo, en líneas generales, se pueden diferenciar dos tipos de intermediarios financieros:

1. *Intermediarios financieros bancarios* (el banco central y las entidades bancarias): se caracterizan por disponer de pasivos monetarios, es decir, aquellos aceptados generalmente por el público como medio de pago. En

nuestro caso el encargado de ejecutar la política monetaria es el Banco de España, mientras que las entidades bancarias realizan operaciones activas con particulares, empresas y otras instituciones.

2. *Intermediarios financieros no bancarios*: sus pasivos no son monetarios, por lo que su actividad es básicamente mediadora. Dentro de estos podemos incluir una gran variedad de instituciones con características propias en cada país.

En consecuencia, las funciones básicas de un sistema financiero serían:

- asignar eficazmente los recursos financieros, proporcionando los recursos de forma adecuada al sistema económico, no sólo en su volumen, sino también en su naturaleza, plazos y costes, y
- contribuir a la estabilidad monetaria y financiera, permitiendo -mediante su estructura- el desarrollo de una política monetaria activa.

El cumplimiento de ambas funciones dará buena muestra de la eficacia del sistema financiero. No obstante, hay que objetar que –en ocasiones- el grado de prioridad asignado por las autoridades al cumplimiento de una función puede condicionar a corto plazo el desarrollo de la otra. Hay que tener en cuenta también que existen dificultades prácticas para evaluar el grado de eficacia de un sistema financiero. Una primera aproximación para determinarlo es la dimensión absoluta del sistema, ya que un sistema de mayor dimensión permite disminuir los costes de intermediación. Un segundo criterio para determinar esa eficacia sería su dimensión relativa, medida a partir del volumen de recursos que canaliza respecto a grandes magnitudes económicas (PIB, ahorro, inversión, etc.).

Sin embargo, los criterios cualitativos se suelen considerar más adecuados para la determinación de la eficacia de un sistema financiero. De este modo, ciertos indicadores del sistema financiero como la fluidez, la elasticidad y la libertad (de precios, cantidad, operaciones, entrada y salida...) pueden resultar más apropiados que los medidores cuantitativos expuestos.

Cabe destacar –por último- que el mejor cumplimiento de las funciones de un sistema financiero están condicionadas por su grado de desarrollo y por su propia estructura, las cuales han sido determinadas por factores de tipo histórico e institucional.

### 5.1.2. Desarrollo y evolución del sistema financiero en España.

Las características y funciones básicas de un sistema financiero resultan generales a cualquier estado, por lo que resulta necesario también analizar las instituciones, mercados y activos propios del sistema financiero español.

En primer lugar, cabe reseñar que hasta la promulgación de la primera Ley de Ordenación Bancaria en 1921 no existía en España una verdadera política bancaria. En ella se reguló la organización del Banco de España y la creación de las Cámaras de Compensación Bancaria. La década de los años veinte –por tanto- supuso una notable expansión de la actividad de la banca española, pero el crack de 1929 ralentizó su ritmo de crecimiento.

Evidentemente, la guerra civil supuso algo más que un paréntesis para la actividad bancaria. La posguerra significó la recuperación del crecimiento para la banca y –de este modo- las esporádicas disposiciones legales dictadas se materializaron en la segunda Ley de Ordenación Bancaria de 1946. Esta ley acrecentó el control gubernamental con la finalidad de garantizar la solvencia y de servir de instrumento económico.

La puesta en marcha en 1959 del *Plan de Estabilización* (derivado de las recomendaciones de la OCDE y del FMI) inició la apertura económica que requirió la reforma del sistema financiero (muy intervenido hasta entonces). La norma fundamental de la reforma fue la Ley de Bases de Ordenación del Crédito y la Banca (1962) la cual reorganizó la autoridad monetaria y de crédito, reforzó los mecanismos de financiación, creó sociedades y fondos de inversión inmobiliaria y especializó la banca (separando la banca comercial y la banca de negocios).

El proceso de liberalización se hizo de nuevo patente con la promulgación de la Ley sobre Organización y Régimen del Crédito Oficial (1971) mediante la cual -entre otras iniciativas- se creó el ICO y se reforzaron las funciones del Banco de España en materia de control sobre las cajas de ahorro y sobre las cooperativas de crédito. En este sentido, en esta época se adoptaron medidas diversas, como la introducción de los coeficientes de caja como instrumento de control monetario. Esta medida de supervisión marcaba el porcentaje de los depósitos que los bancos no podían usar como créditos, debiendo mantenerlo como liquidez para intentar evitar así fallos de liquidez o situaciones de quiebra.

El sistema financiero español estuvo sometido durante los setenta a un intenso proceso de reforma que permitió una convergencia real de nuestras instituciones financieras a las de los países de nuestro entorno económico. Así, en 1977, se produjo la denominada *reforma Fuentes Quintana* que supuso un paso decisivo en la liberalización del sistema financiero, reduciendo el grado de intervención, fomentando el ahorro, liberalizando los tipos de interés, revitalizando la competencia entre instituciones financieras y mejorando la instrumentación de la política monetaria.

Ya en los años ochenta se promulgó la ley 13/1985 de coeficientes de inversión, recursos propios y obligaciones de información de los intermediarios financieros, que significó un impulso a la liberalización de las obligaciones de inversión y un reforzamiento de las normas de garantía que afectan a las entidades de crédito para mejorar su grado de solvencia. Además, el Real Decreto 1370/85 desarrolló esta ley, estableciendo una libertad total para la apertura de oficinas por parte de los bancos privados, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito.

La integración de España en 1986 en la entonces Comunidad Económica Europea (CEE) ha marcado la evolución reciente de nuestro sistema financiero. De este modo, en 1988, con el fin de modernizar la estructura y el funcionamiento de nuestros mercados de valores, se aprobó la Ley de Reforma del Mercado de Valores, que -entre otras cosas- creó la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), las sociedades y agencias de valores y otras nuevas formas de operar. También en 1988 se aprobó la ley de intervención y disciplina de las entidades de crédito que convirtió al Banco de España en el órgano de control y supervisión de todas las entidades bancarias.

Cabe referirse también a la Ley de adaptación de la legislación financiera española a la segunda directiva de coordinación bancaria de la UE, a la ley de autonomía del Banco de España y a la ley de medidas de reforma del sistema financiero (2002), que suponen el fin del proceso de liberalización y modernización de nuestro sistema financiero y de su adaptación a las Directivas Comunitarias.

### **5.1.3. Estructura del sistema financiero en España.**

En la actualidad, el gobierno es la máxima autoridad del sistema financiero en España, siendo el Ministerio de Economía y Hacienda (MEH) el responsable de su funcionamiento. El MEH ejerce sus funciones a través de tres órganos ejecutivos: el

Banco de España (BE), la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones y la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

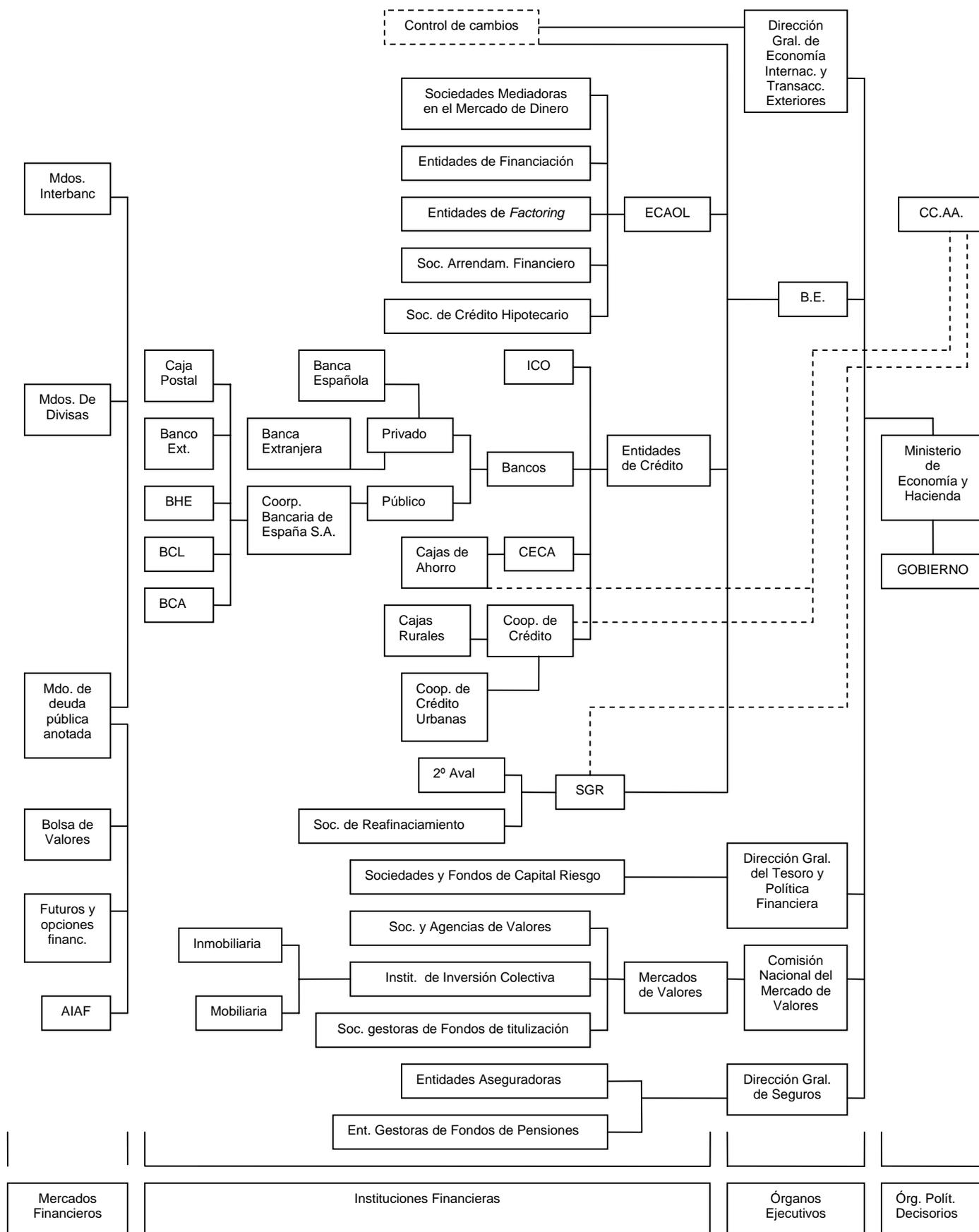
El Banco de España es el organismo con mayores atribuciones, tanto por la magnitud de las entidades bajo su control, como por ser el encargado de la política monetaria (aunque las competencias en cuanto a su definición, instrumentación y objetivos fueron transferidas al Banco Central Europeo en 1999). Lógicamente, las entidades de crédito dependen del Banco de España y comprenden el Instituto de Crédito Oficial (el ICO, básicamente una agencia financiera del gobierno), los bancos privados españoles y extranjeros instalados en España, las cajas de ahorro junto con la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA) y las cooperativas de crédito. También dependen del Banco de España los Establecimientos Financieros de Crédito (los EFC), que agrupan a las antiguas entidades de financiación y *factoring*, de arrendamiento financiero (*leasing*) y a las sociedades de crédito hipotecario. Finalmente también dependen del Banco de España las entidades de dinero electrónico, cuya actividad principal consiste en emitir medios de pago en forma de dinero electrónico, las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) y el sistema de segundo aval, además de algunos de nuestros principales mercados financieros (interbancarios, de divisa, etc.).

En segundo lugar, la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones ejerce todas las competencias respecto a las entidades aseguradoras de todo tipo y sobre las entidades gestoras de los fondos de pensiones.

El tercer (y último) de los órganos ejecutivos gubernamentales es la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Su objeto es supervisar e inspeccionar el mercado de valores, así como velar por su transparencia, proteger a los inversores y la correcta formación de los precios.

El reparto de competencias y atribuciones entre nuestras autoridades financieras se completa finalmente con las que, fundamentalmente sobre cajas de ahorro y cooperativas de crédito, han asumido las comunidades autónomas según sus respectivos Estatutos de Autonomía.

Figura 5.2.: Estructura Actual del Sistema Financiero Español.



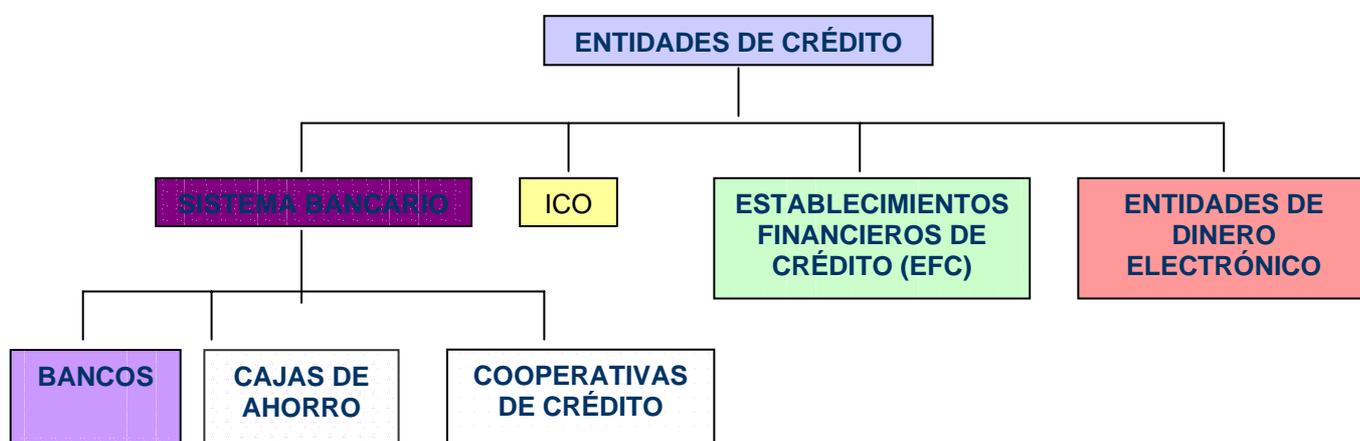
Fuente: Calvo et al (2005).

#### 5.1.4. Las entidades de crédito

El Real Decreto 1298/1986 definió a las entidades de crédito como “toda empresa que tenga como actividad típica y habitual recibir fondos del público en forma de depósito, préstamo, cesión temporal de activos financieros u otras análogas que lleven aparejadas la obligación de su restitución, aplicándolos por cuenta propia a la concesión de créditos u otras operaciones de análoga naturaleza”.

De acuerdo con la Ley 3/1994 por la que se adapta la legislación española en materia de entidades crediticias a la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria de la UE, clasifica las entidades de crédito de nuestro país en cuatro grupos:

Figura 5.3. Clasificación de las Entidades de Crédito en España.



Fuente: Calvo et al (2005).

##### 5.1.4.1. El Sistema Bancario

Tal y como muestra la figura anterior, el primer grupo de entidades de crédito es el sistema bancario (las *entidades de depósito*). Está integrado por los bancos, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito, siendo sus principales operaciones:

- *Captar ahorro*: mediante cuentas corrientes, cuentas de ahorro, IPF, cesión temporal de activos, fondos de inversión, fondos de pensiones y seguros de vida.
- *Prestar dinero*: concediendo préstamos, créditos, descuento de efectos, operaciones de *leasing*, de *factoring*, anticipos, titulización, etc.
- *Crear medios de pago*: a través de tarjetas de crédito, tarjetas de débito, cheques de viaje, cheques de gasolina, terminales de puntos de venta (TPV), etc.

- *Asesorar e intermediar*: ofreciendo la administración de patrimonios, depósitos de Instituciones de Inversión Colectiva, arbitrajes, custodia de títulos, compraventa de valores.

En función de su negocio, podemos clasificar las entidades bancarias en:

- *Banca comercial*: orientada a la intermediación financiera (captación de ahorro y generación de liquidez).
- *Banca corporativa*: centrada en grandes clientes y en actividades de desintermediación financiera (tesorería, mercado de capitales, gestión de patrimonios).
- *Banca de negocios*: aquella que basa su actividad en operaciones de tesorería y mercado de capitales.
- *Banca personal*: centrada en dar todo tipo de servicios a clientes de renta alta.
- *Banca universal*: dirigida a todos los segmentos de clientes.

Los tres grandes grupos en que se divide el sistema bancario son:

1. **Bancos**: entidades con ánimo de lucro (con naturaleza de sociedades anónimas) que reciben depósitos del público, fondos que aplican por cuenta propia a operaciones activas de crédito y a otras inversiones, con arreglo a las leyes y a los usos mercantiles, prestando además servicios a su clientela de giro, transferencia, custodia, mediación, etc.
2. **Cajas de ahorro** (incluida la CECA): se diferencian de la banca en que éstas carecen de capital, sustituido por un fondo de dotación fundacional, y, por tanto, no poseen títulos de propiedad transmisibles. Además, están obligadas a realizar obras benéfico-sociales con los beneficios obtenidos una vez saneado su activo y dotadas sus reservas.
3. **Cooperativas de crédito**: son sociedades cooperativas y -por tanto- aunque pueden realizar las mismas clases de operaciones activas, pasivas y de servicios que las anteriores, deben atender preferentemente las necesidades financieras de sus socios, no pudiendo alcanzar el 50% de sus recursos totales, las operaciones activas llevadas a cabo para con terceros.

La actualidad del sistema crediticio español viene caracterizado por un elevado grado de competencia, así como por una considerable rentabilidad y solvencia (muy por encima de los mínimos legales y de sus homólogos europeos). Esta sólida situación de nuestro sistema crediticio viene determinada –en gran medida- por el papel prudencial de las provisiones y por la reducida ratio de morosidad actual. Esta favorable coyuntura ha venido favorecida por la buena marcha de la economía española y por otras causas de carácter interno, como –por ejemplo- la contención de costes, la búsqueda de ingresos recurrentes y la mejora en la gestión de riesgos (Gil, 2006).

#### 5.1.4.2. El Instituto de Crédito Oficial

El Instituto de Crédito Oficial (ICO) es una entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda, que tiene naturaleza jurídica de entidad de crédito, y carácter de Agencia Financiera del Estado. Sus fines son el sostenimiento y la promoción de las actividades económicas que contribuyan al crecimiento y a la mejora en la distribución de la riqueza nacional, y en especial de aquellas que, por su trascendencia social, cultural, innovadora o ecológica, merezcan su fomento, con absoluto respeto a los principios de equilibrio financiero. Para ello actúa como Agencia Financiera del Estado y como Banco de Desarrollo.

#### 5.1.4.3. Los Establecimientos Financieros de Crédito (EFC)

Los Establecimientos Financieros de Crédito (EFC) antes conocidos como entidades de crédito de ámbito operativo limitado (ECAOL), son entidades de crédito cuya actividad principal consiste en ejercer la actividad de préstamos y créditos (crédito al consumo, crédito hipotecario, financiación de transacciones comerciales...), de *factoring* (con o sin recurso, y las actividades complementarias de las mismas), de arrendamiento financiero o leasing (incluidas también sus actividades complementarias), la emisión y gestión de tarjetas de crédito y la concesión de avales y garantías de suscripción de compromisos similares.

#### 5.1.4.4. Las Entidades de Dinero Electrónico

El dinero electrónico es un instrumento de pago por el cual unos valores monetarios se almacenan en un soporte técnico que obra en poder del consumidor, y que puede ser ampliamente utilizado para realizar pagos a empresas distintas del emisor (lo que lo diferencia de las tarjetas de prepago telefónicas, por ejemplo), sin que hayan de verse necesariamente implicadas en las operaciones las cuentas corrientes de las partes, lo

que, a su vez, lo diferencia de las tarjetas de crédito o débito. Además, puede proporcionar distintos grados de anonimato, desde el anonimato total hasta el pleno conocimiento de la identidad del usuario. Desde el punto de vista tecnológico, los productos de dinero electrónico pueden dividirse en productos basados en hardware (normalmente un chip incorporado a una tarjeta de plástico) o en software (a través de un ordenador personal con software especializado).

## **5.2. LA BANCA COOPERATIVA.**

Dentro del sistema financiero español las cooperativas de crédito constituyen el grupo relativamente menos importante y quizás también el más desconocido. No obstante, el peso de la banca cooperativa dentro del sistema bancario es significativo y su interés radica no en su cuota de mercado, sino en el tipo de actividad que desarrolla, financiando el desarrollo económico de su ámbito operativo (Server y Melián, 1998). Su servicio se ha basado en la cercanía al cliente de zonas rurales, quien ha contado con mayores dificultades para acceder otros canales de financiación (Gil, 2006). En términos generales, destaca hoy en día su vinculación a la industria agroalimentaria, su creciente presencia en el sector del pequeño y mediano comercio o su participación de proyectos de desarrollo regional.

### **5.2.1. Origen y desarrollo legal e institucional del cooperativismo de crédito.**

La cooperación como medio para obtener mejores resultados económicos o empresariales por parte de un conjunto de socios se remonta a los orígenes de la historia. Como han reflejado diversos estudios, en la edad media se realizaban determinados aprovechamientos comunales de la tierra (Salinas, 1985), y –ya en el siglo XV- se realizaron préstamos de grano (los *pósitos*) que representan hoy en día un claro antecedente de las cooperativas de crédito.

No obstante, hasta la segunda mitad del siglo XIX no se sitúa el punto de partida del cooperativismo moderno, puesto que a partir de ese momento se perfeccionaron los mecanismos de cooperación, se realizaron las primeras aportaciones doctrinales y surgieron las experiencias cooperativas de los pioneros. Usualmente, se toma la constitución en 1843 de la Sociedad de los Justos Pioneros de Rochdale, (cooperativa

de consumo inglesa que dio origen a los principios cooperativos) como fecha de nacimiento del cooperativismo moderno.

Según Sanchis (1997) en el desarrollo de las sociedades cooperativas europeas de entonces influyeron –básicamente- dos corrientes de pensamiento:

- el *movimiento social-cristiano*, de inspiración católica y encarnado por la Confederación Nacional Católica Agraria, y,
- el *socialismo utópico*, representado en España por la Federación Nacional de Cooperativas de España.

Lógicamente, las primeras cooperativas fueron básicamente de consumidores, de productores y de trabajo asociado. Las cooperativas de crédito modernas surgieron posteriormente para financiar las necesidades de las anteriores. De este modo, en 1848, nace en Bélgica la primera cooperativa de crédito (la *Credit Union*), momento a partir del cual el cooperativismo de crédito se difunde a lo largo y ancho del continente europeo. No obstante, cabe diferenciar en la expansión de las cooperativas de crédito, dos doctrinas inspiradoras muy distintas (Sanchis, 1997):

- El crédito cristiano agrario de *Raiffeissen*. Nace como un crédito agrario basado en la administración gratuita, la carencia de capital social inicial, la responsabilidad ilimitada y la formación de capital social colectivo a partir de los excedentes.
- La banca popular de *Delitzch*. Se crea como un crédito urbano basado en el reparto de beneficios, los préstamos a terceros no socios y la responsabilidad limitada.

La caracterización de ambas tendencias inspiradoras se realiza mediante la tabla siguiente:

Tabla 5.1: Diferencias entre cajas agrarias y bancos populares.

	RAIFFEISSEN	DELITZCH
<b>Ámbito</b>	Parroquia o municipio	Sin restricciones (más extensos)
<b>Beneficiarios</b>	Sólo socios de la cooperativa	También terceros no socios
<b>Administración</b>	Gratuita, honorífica	Remunerada
<b>Crédito dirigentes</b>	Permitido	No permitido
<b>Destinatarios</b>	Labradores, rural	Obreros, popular
<b>Capital inicial</b>	Solidaridad socios	Cuotas mensuales capital
<b>Duración préstamos</b>	Largo plazo	Corto plazo
<b>Contratar depósitos</b>	Corto plazo	Corto plazo

Fuente: Sanchis (1997) adaptado de Terrón (1987)

Por lo que respecta al desarrollo del cooperativismo de crédito en España, Ibarrodo (2002) distingue tres etapas fundamentales:

1. Primera etapa (hasta 1974).

Respecto a los orígenes del cooperativismo de crédito en España, cabe señalar la orientación *Raiffeissen* (crédito rural y valores católicos) de las primeras cajas rurales que se constituyeron. Sin embargo, el desarrollo de las primeras cooperativas supuso la aparición de otras inspiradas en el socialismo (vinculadas normalmente a las cooperativas de trabajo asociado y de consumidores) o no adscritas a influencias políticas. Las primeras cooperativas de crédito surgen como secciones de los sindicatos agrícolas para constituirse más tarde en sociedades independientes (Sanchis, 1997).

La cooperativa de papeleros de Buñol se constituyó en 1858 y –aunque no se fundó bajo la forma jurídica de cooperativa- se suele tomar, dado su funcionamiento, como el primer ejemplo de cooperativismo de crédito en España. Un poco más tarde, ya en la década de los sesenta del siglo XIX, se fundó en Madrid *la Manantial de créditos*, primera cooperativa española bajo esa fórmula societaria. En el marco de la constitución de 1869 y de la ley sobre libertad de bancos y sociedades de crédito (del mismo año), el clero católico promovió la creación de múltiples cooperativas de crédito.

Los inicios del siglo XX supusieron la creación de las primeras cajas rurales en España, inspiradas en el modelo *Raiffeissen* y de las que Luis Chaves fue el principal influenciador (Sanchis, 1997). Así se constituyeron las cajas rurales de Amusco (1901), Zamora, San

Marcial, Moraleja del vino y Arenillas (1902), Olite (1904) o Esplugues de Francolí (1906). A partir de ese momento la evolución del cooperativismo de crédito fue imparable. En 1908 ya eran 42 el número de cooperativas de crédito existentes en España (Rodero, 1974) y en 1926 el INE estimaba su número en 501 sociedades. En 1937 actuaban en España 2.275 sindicatos católicos agrícolas y 1.146 cajas rurales. Este proceso de crecimiento se detuvo durante la guerra civil y se ralentizó poco después de la promulgación de la primera Ley de Cooperación de 1942, que -en general- perjudicó al crédito cooperativo no rural y -en particular- introdujo la figura de las secciones de crédito de las cooperativas agrarias.

Hasta los años sesenta el carácter completamente mutualista de las cooperativas de crédito españolas coartaba considerablemente su crecimiento, pues únicamente los socios podían recibir créditos y -aunque podían captar depósitos de terceros no socios- en la práctica los depositantes y los perceptores de los préstamos eran los mismos.

Tras la posguerra, en 1957, se crea la Caja Rural Nacional (CRUNA) como cooperativa de crédito de segundo grado que funcionó como órgano central de un sistema federado de las cajas rurales integrantes. En esta época se constituyeron la mayoría de las cajas rurales provinciales y -al mismo tiempo- nacieron también las Uniones Territoriales de Cooperativas (UTECA) que se vinculaban estrechamente con cajas rurales y con cajas populares.

Paralelamente, se creó la Central de Cajas Rurales (CECAR), cuyo objetivo fue actuar como central de las cajas rurales locales y comarcales (aunque tuvo un éxito menor que la CRUNA). A continuación, como consecuencia de la aprobación de la ley de bases de ordenación del crédito y la banca (1962), el decreto de desarrollo 716/1964 sobre cajas rurales reconoció la necesidad de una reglamentación específica para estas sociedades. Así, la ley 19/1971 de crédito oficial homologó a las cooperativas de crédito con el resto de intermediarios bancarios.

Durante las décadas de los sesenta y setenta también se desarrollaron diversas cajas populares y profesionales (la Caja Laboral Popular, la Caja de Ingenieros Industriales, Caja Caminos, etc.). Mención espacial merece la constitución, en 1969, de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC). Estas décadas suponen un fuerte proceso de concentración en el sector. A modo de ejemplo, en 1977 existían 200 cooperativas de crédito frente a las 730 que habían en 1969.

2. Segunda etapa (1974-1987).

Como ya se ha analizado, la liberalización del sistema financiero español supuso para las cooperativas de crédito la ruptura con la etapa anterior. Además, la promulgación de la ley general de cooperativas (54/1974) y de los decretos que la desarrollaron (los R.D. 2710/1978 y 2860/1978), representó un significativo crecimiento para las cooperativas de crédito. Esta legislación expuso los principios bajo los cuales deberían regirse las cooperativas de crédito, y asimiló las condiciones de actuación, los mecanismos de control y la operativa a las del resto de intermediarios bancarios.

A partir de 1982 se produce la conocida como *crisis de las cajas rurales*—en un contexto de crisis bancaria generalizada—, que desemboca en una paulatina reducción e incluso desaparición de entidades. La situación de las cooperativas de crédito se agravó al estar tradicionalmente limitadas a sus socios (concentrando el riesgo) y porque la falta de profesionalidad era más acusada que en el resto de entidades. Todo esto hizo que fueran este tipo de entidades las más afectadas por dicha crisis. Martín Mesa (1988) y Cuervo (1988) precisan más las razones de la crisis:

- La crisis sufrida por el sistema empresarial, acentuada por su débil estructura financiera.
- La falta de oferta de servicios competitivos debido a la poca potencialidad de las pequeñas cajas rurales.
- La gran concentración de riesgos de las cooperativas de crédito fruto de su especialización en el sector agrario.
- El incumplimiento de la normativa por ciertas entidades, demostrando la falta de adecuación del control ejercido por el Banco de España.
- Causas internas como las prácticas bancarias no ortodoxas, las inversiones poco prudentes o la falta de profesionalidad.
- La dependencia de los órganos de gobierno de otras cooperativas de producción.

Como indican Palomo y Valor (2001), la crisis obliga a aplicar un Plan de Saneamiento en el sector (entre 1983 y 1992, aunque fue especialmente intenso hasta 1989) y a la firma de un convenio de asociación de 64 cajas rurales con el Banco de Crédito

Agrícola (el BCA, integrado en el ICO). Además, en 1982 se creó un Fondo de Garantía de Depósitos (FGD) para las cooperativas de crédito. De esta manera se trató de implantar un modelo mixto público-privado para estas entidades. El convenio entre las 57 cajas rurales firmantes y el BCA inició su andadura a mediados de 1984. La organización representativa y federativa de los miembros de este grupo fue la Unión de Cooperativas de Crédito Agrario y Rural (UNESCAR).

Sobre la dimensión del sector, cabe señalar que en 1984 se contabilizaban un total de 154 cooperativas de crédito, reduciéndose este número durante los años siguientes hasta 137 (1985), 129 (1986) y 117 (1987). Esta reducción numérica fue resultado de absorciones por parte de otras cajas rurales (aunque también por parte de bancos y de cajas de ahorro) y a las liquidaciones de algunas sociedades.

La intercooperación de las cooperativas asociadas con el BCA da mayores frutos en 1986 con la constitución de la sociedad Rural Informática S.A. (la actual Rural Servicios Informáticos - RSI) y de dos sociedades aseguradoras: Rural Vida, y Rural de Seguros y Reaseguros (las precursoras de Rural Grupo Asegurador - RGA).

### 3. Tercera etapa (1987 - 2005).

La aprobación de la nueva ley general de cooperativas (la 3/1987) y –dos años más tarde- de la ley 13/1989 de cooperativas de crédito, marcó el inicio de la tercera etapa. La nueva legislación posibilitó las operaciones activas con terceros hasta un límite máximo del 15% de los recursos totales de la entidad.

Respecto a la dimensión del sector, cabe indicar también que durante las décadas de los ochenta y los noventa continuó la reducción del número de cooperativas de crédito (aunque a un ritmo inferior que en los años anteriores). Así, en 1987 se contabilizaban 117 entidades, 110 en 1988, 105 en 1989, 104 en 1990, 103 en 1991, 100 en 1992, 99 en 1993, 96 en 1994 y 95 en 1995.

También durante 1987 se inició un proceso de abandono del Grupo Banco de Crédito Agrícola por parte de un número considerable de cajas rurales provinciales. La descomposición del grupo provocó que 18 de las cajas rurales que abandonaron el BCA constituyeran posteriormente la Sociedad Civil de Estudios y Proyectos (sociedad que fue el germen del Banco Cooperativo Español y del futuro Grupo Caja Rural).

En agosto de 1989, 24 cajas rurales provinciales junto con el banco cooperativo alemán *Deutsche Genossenschaftsbank* (DG BANK) crearon el Banco Cooperativo Español. El desarrollo del proyecto comportó también –en julio de 1989- la constitución de la Asociación Española de Cooperativas de Crédito (AECC), que proporcionaría el marco institucional al nuevo sistema de banca cooperativa. Por tanto, 1989 representa el primer gran cisma de las cajas rurales españolas. Cabe señalar que hasta 1996 estuvieron presentes, simultáneamente, los dos sistemas de banca cooperativa rural: uno con intervención pública (el formado por las entidades adheridas al BCA) y otro con carácter totalmente privado (el Grupo Caja Rural).

Consecuentemente, el nacimiento del Grupo Caja Rural en 1989 supuso una auténtica reorganización asociativa y empresarial del cooperativismo de crédito. Este grupo, impulsado por 24 cajas rurales provinciales, fue incorporando progresivamente a otras cajas rurales provinciales, comarcales, locales e incluso cajas populares, hasta alcanzar las 83 cooperativas en 1999.

La Asociación Española de Cajas Rurales (la nueva denominación que la AECC utilizó a partir de 1995) representa el núcleo del Grupo Caja Rural. Cabe decir que la progresiva descomposición del Grupo Asociado BCA-Cajas Rurales se aceleró debido a la reestructuración de la banca española durante la década de los noventa. Como consecuencia, a finales de la década se produce la reunificación de las cajas rurales españolas en torno al Grupo Caja Rural.

Consecuentemente, se puede afirmar que la crisis de las cajas rurales de los años ochenta fue superada en la década siguiente, y que la buena marcha del sector ha animado incluso a constituir otras entidades, a pesar de la complejidad y el esfuerzo que requiere de sus promotores. Para ello, las cajas rurales aceptaron dos reglas fundamentales: ninguna entidad podía entrar en el territorio de actuación de otra caja rural (pudiendo expandirse en zonas donde no exista una con sede central), y admitir que todos los servicios financieros y los productos comunes los prestara el Banco Cooperativo Español.

Diez años más tarde, la ley 3/1987 quedó derogada por la aprobación de la vigente ley de cooperativas, la 27/1999. En ella, concretamente en su artículo 104, se indica que las cooperativas de crédito se regularán por su ley específica y por sus normas de desarrollo, siéndoles de aplicación las normas que –con carácter general- regulen la actividad de las entidades de crédito y con carácter supletorio la ley de cooperativas.

#### 4. La actualidad del Cooperativismo de Crédito en España.

En primer lugar, hay que tener en cuenta la importante transformación de la actividad bancaria durante los últimos años. Así, se ha pasado del negocio *tradicional* a una actividad mucho más proactiva y competitiva, y que dirige productos especializados a un grupo específico de clientes (resultado de una segmentación basada en su rentabilidad y en su comportamiento).

Además, los últimos ejercicios se han caracterizado por la irrupción de nuevas entidades bancarias que operan *on line* (o como banca telefónica) que han incrementado la competencia. Consecuentemente, las amenazas y las oportunidades en el futuro de las cooperativas de crédito españolas son similares a las del resto de entidades del sistema bancario.

En la actualidad existen en España 83 cooperativas de crédito, destacando el hecho que en los últimos años no ha causado baja ninguna entidad del sector. El tamaño de las cooperativas de crédito sigue siendo reducido debido a su estrecho ámbito de actuación (la mitad de ellas no alcanzan el capital mínimo previsto por la UE de 5 millones de euros). No obstante, la experiencia de la banca cooperativa en Europa evidencia que el mantenimiento de la base cooperativa local y la vertebración sobre ésta de una estructura bancaria nacional puede permitir actuar con eficacia, impulsando la confianza de los usuarios en este tipo de banca.

El desarrollo del cooperativismo de crédito ha sido notable en los últimos años, registrándose un crecimiento medio desde 1995 a 2005 en sus balances de un 13% (superior al 10% de las entidades de depósito en su conjunto) (Gil, 2006). Como consecuencia, el sector ha ganado cuota de mercado, de forma significativa en el sector privado residente, lo que significa que la actividad de las cooperativas de crédito continua muy vinculada a su negocio tradicional.

El entorno *turbulento* que caracteriza al sistema bancario se evidencia en la cuenta de explotación de las entidades de depósito mediante la reducción del margen de intermediación. Este hecho muestra la evolución desde la *banca tradicional* (dependiente de los ingresos procedentes de la actividad típica de la empresa) hacia un nuevo rol más proactivo por parte de estas entidades, atendiendo cada vez más al cobro de comisiones por servicios, a los mercados financieros y a la canalización de flujos financieros hacia inversiones directas. No obstante, como consecuencia de su

modelo de negocio, el margen de intermediación ha sido tradicionalmente mayor en las cooperativas que en el resto del sistema bancario (aunque ese diferencial se ha reducido progresivamente durante los últimos años).

Otras de las características intrínsecas de las cooperativas de crédito en comparación con el resto de entidades de depósito es su menor eficiencia, producto de su política de cercanía al cliente mediante una extensa red de oficinas (lo que dificulta la reducción de costes). Los últimos años no han significado una mejora clara en este sentido (Gil, 2006).

Los niveles de solvencia de las cooperativas de crédito se mantienen por encima del conjunto del sistema crediticio. Sin embargo, éstas han empeorado durante los últimos años. La morosidad también ha disminuido, aunque se mantiene por encima del sector (como consecuencia de su modelo de negocio).

Por otro lado, el elevado grado de atomización de estas entidades se ha reducido durante los últimos años. Así, los activos totales en poder de las 10 mayores cooperativas de créditos han pasado del 56% del sector en 1995 al 68% en 2005. Aunque no existe una evidencia clara entre dimensión y rentabilidad, las expansiones territoriales deberán valorar adecuadamente los costes adicionales que implican para no afectar a la eficiencia operativa de la entidad (Gil, 2006).

Las siguientes tablas y figuras ofrecen información sobre las variables más relevante del sector cooperativo de crédito durante el último lustro (UNACC, 2003, 2004, 2005 y 2006).

Tabla 5.2: Cooperativas de crédito

	<i>Dic.01</i>	<i>Dic.02</i>	<i>Dic.03</i>	<i>Dic.04</i>	<i>Dic.05</i>	<i>Variación</i>
<b>Entidades operativas</b>	88	84	83	83	83	-5,68%

Fuente: Elaboración propia a partir de UNACC (2003, 2004, 2005 y 2006)

A lo largo de los últimos cinco años se ha producido una ligera evolución descendente respecto el número de entidades operativas. Durante 2002 se produjeron las bajas de la Caja Rural del Campo de Cariñena (absorbida por la CR de Aragón) y de Cobanexpo (absorbida por la CR de Navarra). Asimismo, ese mismo año, la fusión por absorción entre las cajas rurales de Valencia, Alicante y Credicoop dió lugar a una nueva entidad (Ruralcaja). De igual modo, se produjeron un par de cambios de denominaciones. La

CR de la Valencia Castellana pasó de denominarse Caja Campo y la CR Vasca es actualmente la *Ipar Kutxa Rural*. Además, en 2003 se produjo una baja, la de la Caja Rural de Elche, absorbida por Ruralcaja.

Tabla 5.3: Grupo Caja Rural

	<i>Dic.01</i>	<i>Dic.02</i>	<i>Dic.03</i>	<i>Dic.04</i>	<i>Dic.05</i>	<i>Variación</i>
<b>Entidades miembros</b>		75	74	74	73	-5,68%

Fuente: Elaboración propia a partir de UNACC (2003, 2004, 2005 y 2006)

La baja en 2003 de la Caja Rural de Elche dejó en setenta y cuatro a las cooperativas de crédito integradas en el grupo Caja Rural. Posteriormente, durante 2005, la salida del grupo Caja Rural de la *Caja Rural Intermediterránea* dejó en 73 el número de entidades pertenecientes al mismo.

Tabla 5.4: Actividad financiera

	<i>Dic.02</i>	<i>Dic.03</i>	<i>Dic.04</i>	<i>Dic.05</i>	<i>Variación</i>
<b>Activos Totales</b>	49.419	54.889	66.334	80.548	62,99%
<b>Créditos sobre Clientes</b>	35.344	41.400	51.252	63.838	80,62%
<b>Recursos de Clientes</b>	41.438	45.739	55.314	67.999	64,10%
<b>Recursos Propios</b>	4.066	4.595	5.718	6.219	52,95%
<b>Margen de Intermediación</b>	1.543	1.597	1.525	1.686	9,27%
<b>Margen Ordinario</b>	1.802	1.958	1.953	2.164	20,09%
<b>Margen de Explotación</b>	688	765	720	875	27,18%
<b>Beneficio Bruto</b>	459	510	543	766	66,88%
<b>Beneficio Neto</b>	409	439	424	613	49,88%

Fuente: Elaboración propia a partir de UNACC (2003, 2004, 2005 y 2006)

Tabla 5.5: Ratios (%)

	<i>Dic.02</i>	<i>Dic.03</i>	<i>Dic.04</i>	<i>Dic.05</i>	<i>Variación</i>
<b>Beneficio neto sobre recursos propios medios (ROE)</b>	9,95	9,75	8,45	9,80	-1,51%
<b>Beneficio neto sobre ATM's (ROA)</b>	0,86	0,83	0,71	0,85	-1,16%
<b>ROA medio de bancos y cajas de ahorro</b>	0,8	0,7	0,8/0,7	0,8 / 0,7	---
<b>Créditos sobre clientes / recursos de clientes</b>	85,29	90,51	92,66	93,88	10,07%

Fuente: Elaboración propia a partir de UNACC (2003, 2004, 2005 y 2006)

Otros indicadores relevantes en banca son el beneficio neto sobre Activos Totales Medios (el ROA). En las Cooperativas de Crédito (2005) este fue del 0,85%, mientras que el de las Cajas de Ahorros fue del 0,7% y el de los bancos del 0,8%. Al finalizar este mismo año, el sector contaba con más de 80.548 millones de euros de activo total (con un crecimiento interanual del 21'40%) y lograba unos beneficios netos superiores a los 613 millones de euros. La rentabilidad financiera se situó en el 9,80% y el excedente neto representó el 4,6% del beneficio total del conjunto de las entidades de crédito.

Tabla 5.6: Personal, oficinas, socios, clientes y cajeros.

	<i>Dic.02</i>	<i>Dic.03</i>	<i>Dic.04</i>	<i>Dic.05</i>	<i>Variación</i>
<b>Empleados</b>	16.402	17.058	17.634	18.335	11,79%
<b>Oficinas</b>	4.331	4.520	4.607	4.715	8,87%
<b>Socios</b>	1.492.601	1.570.118	1.669.676	1.799.474	20,56%
<b>Clientes</b>	8.670.007	9.132.768	9.592.625	9.715.710	12,06%
<b>Cajeros Automáticos</b>	3.764	4.047	4.172	4.497	19,47%

Fuente: Elaboración propia a partir de UNACC (2003, 2004, 2005 y 2006)

Tabla 5.7: Entidades de crédito. Peso relativo por instituciones (Porcentaje sobre Balance)

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Cooperativas de Crédito</b>	3,9	4,1	4,1	4,2	4,2
<b>Cajas de Ahorros</b>	39,5	41,3	41,5	42,2	42,3
<b>Bancos</b>	56,6	54,6	54,4	53,6	53,5

Fuente: UNACC (2006)

El análisis de los datos anteriores evidencia un crecimiento positivo en todos y cada uno de los indicadores relevantes. Además, en términos de cuota de mercado –aunque de forma modesta- las cooperativas de crédito crecen siguiendo la senda de las cajas de ahorro y arrebatando mercado a los bancos privados.

El futuro de las cooperativas de crédito pasa pues por explotar las ventajas derivadas de su proximidad al cliente (lo que les permitirá una mejor gestión de los riesgos crediticios de sus clientes), contar con un adecuado nivel de solvencia (ante una potencial recesión económica) y afrontar los cambios regulatorios derivados de la nueva normativa contable y del marco de Basilea II.

### 5.3. CONCEPTO Y NATURALEZA DE LA COOPERATIVA DE CRÉDITO

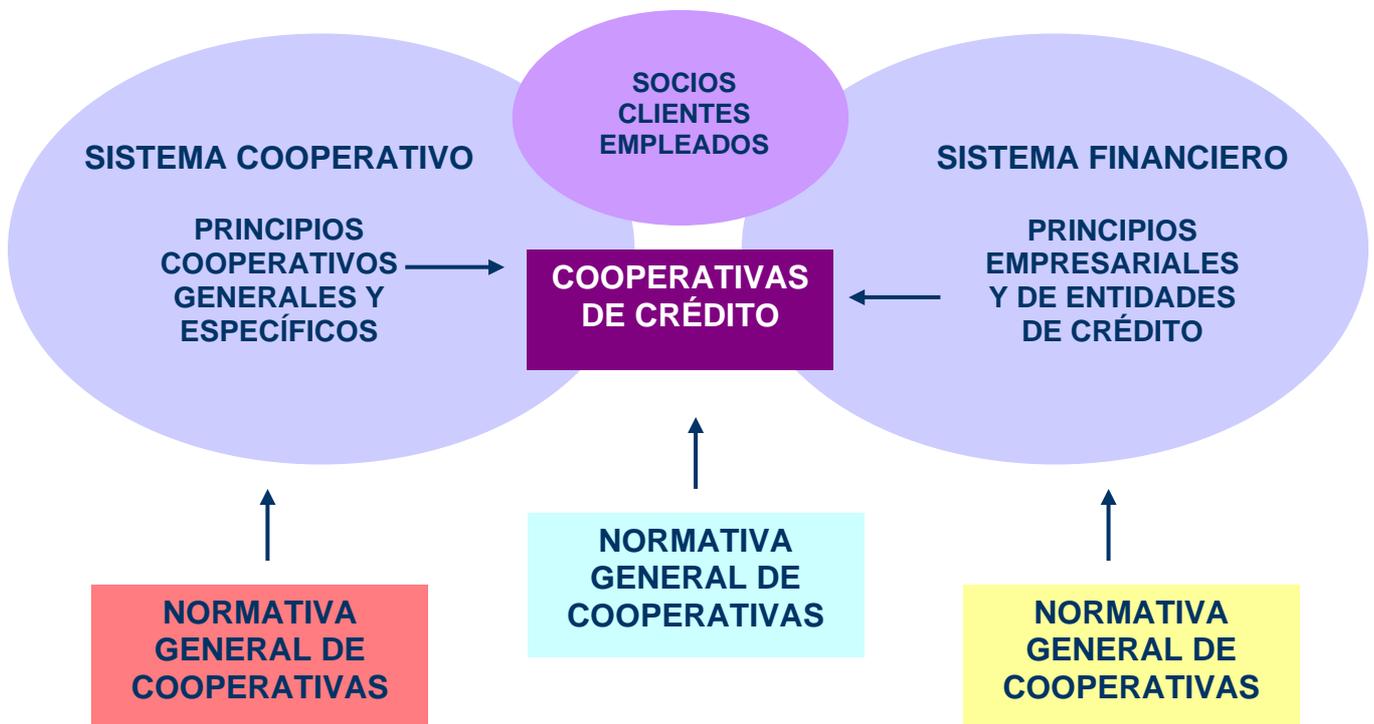
A tenor de lo expuesto, las cooperativas de crédito se definen como entidades de carácter privado integradas en el sistema bancario español. No obstante, su singularidad ha generado diferentes corrientes de opinión sobre su definición y sobre su ámbito de actuación. Desde el estudio de la economía social, la cooperativa de crédito se puede definir como la empresa donde los criterios de atribución del beneficio no están ligados directamente con el capital y donde la toma de decisiones es democrática (Defourny y Monzón, 1992). Por otro lado, desde el estudio de la economía financiera, Bueno (1993), Suárez (1994) o Calvo (2004) definen a las cooperativas de crédito como intermediarios financieros bancarios que recogen el ahorro de los agentes económicos con excedente (*prestamistas*) y lo hacen llegar a los que tienen déficit (*prestatarios*), emitiendo o

transformando activos financieros y lucrándose con la diferencia entre los tipos de interés de las operaciones activas y de las pasivas.

Respecto a su caracterización jurídica, la Ley 13/1989 de cooperativas de crédito señala que "su objeto social es servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito". De este modo se reconoce su función específica como una modalidad de sociedad cooperativa proveedora de servicios financieros, al tiempo que se equipara su actividad con la desarrollada por los bancos y las cajas de ahorro. Por tanto, las cooperativas de crédito poseen un doble carácter:

- Por una parte son sociedades cooperativas y por tanto están sometidas a la legislación general vigente sobre cooperativas.
- Por otro lado, son entidades de depósito (y por tanto de crédito) y en este sentido deben cumplir la normativa que regula a los intermediarios financieros bancarios.

Figura 5.4.: Carácter dual de las cooperativas de crédito.



Fuente: Palomo y Valor (2001) y Palomo (2004)

Este doble carácter provoca que, como se ha mencionado, la dependencia administrativa de las cooperativas de crédito también sea doble, correspondiendo al Ministerio de Trabajo (a la Dirección General de Cooperativas) por su condición de cooperativa; y al Ministerio de Economía y Hacienda y al Banco de España por su condición de entidad de depósito.

Además, respecto a las cooperativas de crédito, las comunidades autónomas también han asumido competencias. Actualmente, estas competencias son de carácter exclusivo en las comunidades de Andalucía, Aragón, Cantabria, Castilla-la Mancha, Cataluña, Galicia, Navarra, País Vasco y Comunidad Valenciana. El resto de comunidades sólo poseen competencias de desarrollo legislativo y ejecución en el marco de la regulación general del Estado, con la única excepción de Murcia, cuyo estatuto de autonomía no hace referencia explícita sobre estas instituciones. Por tanto, diez de las diecisiete comunidades autónomas españolas han asumido hoy en día competencias efectivas sobre las cooperativas de crédito (la ley de cooperativas más reciente es la de Murcia, aprobada en diciembre de 2006).

Como se ha expuesto con anterioridad, las cooperativas de crédito pueden desarrollar las mismas operaciones financieras que realizan el resto de entidades de crédito. No obstante, su objeto social las limita en algunos aspectos como la preferencia de sus socios respecto a la atención de sus necesidades financieras.

Otro de los aspectos particulares que diferencian a las cooperativas de crédito de otras formas bancarias son los requisitos legales que deben cumplir en relación con la distribución de sus excedentes. Dado que actualmente los bancos, las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito españolas están sometidos a las mismas normas de supervisión de su actividad y legalmente equiparados en cuanto a su capacidad operativa, la principal diferencia entre ellos es su forma jurídica y en su objeto social, de los cuales se derivan sus diferentes características en cuanto a órganos de gobierno, propiedad, control y finalidad social (tal y como refleja la tabla siguiente).

Tabla 5.8.: Rasgos distintivos de las entidades de depósito

	<b>Cooperativa de crédito</b>	<b>Cajas de ahorros</b>	<b>Bancos</b>
<b>Forma jurídica</b>	Sociedades cooperativas	Fundaciones	Sociedades anónimas
<b>División de capital social</b>	Participaciones sociales		Acciones
<b>Sistema de votación</b>	Voto democrático o plural (limitado o no)	Voto representado	Voto proporcional
<b>Base social</b>	Socios	Impositores, Corporaciones públicas, Fundadores, Empleados	Accionistas
<b>Órganos de gobierno</b>	Asamblea General, Consejo Rector	Asamblea General, Consejo administración	Junta de accionistas, Consejo administración.
<b>Finalidad</b>	Servir a las necesidades financieras de sus socios	Sin ánimo de lucro, realización de obra social	Máximo valor para los accionistas (dividendos y plusvalías)
<b>Destino de parte de resultados</b>	Por Ley, parte de resultados al Fondo de Reserva Obligatorio (FRO) y al Fondo de Educación y Promoción (FEP)	Al menos un 50% a reservas y el resto (sin importe mínimo) a Obra Social	Dotaciones a reservas legales según legislación de sociedades anónimas

Fuente: Palomo y Valor (2001) y Palomo (2004)

### 5.3.1. Clasificación del crédito cooperativo.

Según las leyes que las regulan, el crédito cooperativo puede realizar las mismas operaciones activas, pasivas y de servicios que se permiten al resto de entidades de crédito con el límite de que deben atender preferentemente las necesidades financieras de sus socios, y de que el conjunto de las operaciones activas que se llevan a cabo con terceros no podrá alcanzar el 50% de los recursos totales de la entidad. De este modo, se puede clasificar en tres grandes grupos (Sanchis, 1997):

- Las *Cajas Rurales o cooperativas de crédito agrícola*: de carácter rural y ámbito local, comarcal o provincial. Están promovidas por cooperativas del campo y sociedades agrarias, y su objeto es financiar básicamente a la agricultura, ganadería, sector forestal y actividades que mejoran las condiciones de vida en el ámbito rural.

- Las *cooperativas de crédito no agrarias de carácter comercial y urbano*: son de carácter gremial (las cooperativas profesionales) o asociativo (las cooperativas *populares*).
- Las *secciones de crédito*: son una sección dentro de una cooperativa (fundamentalmente agraria) cuyo objeto es la financiación de la misma y de sus socios. Esta fórmula de crédito cooperativo es especialmente significativa en Cataluña y Valencia.

Figura 5.5: Composición del crédito cooperativo español.

CRÉDITO COOPERATIVO		
COOPERATIVAS DE CRÉDITO		SECCIONES DE CRÉDITO
Cajas Rurales	Cajas profesionales y populares	↓ Cooperativas Agrarias

Fuente: Sanchis (1997)

Otras características relevantes que afectan a las cooperativas de crédito son la prohibición de actuar fuera de su ámbito territorial (delimitado éste en su Estatuto), o de hacerlo en municipios que posean mayor número de habitantes que el de su domicilio social. Para poder hacerlo deberán haber modificado su Estatuto con anterioridad y ampliar su capital social para ajustarlo al nivel que corresponda. Las posibles fusiones o absorciones de las cooperativas de crédito también necesitarán autorización administrativa previa.

### 5.3.2. Estructura del crédito cooperativo en España

Según los datos de la UNACC anteriormente referidos, al cierre del ejercicio 2005, el cómputo total de sociedades cooperativas de crédito españolas se elevaba a 83 (77 cajas rurales, 2 cajas populares y 4 cajas profesionales).

Las cajas rurales constituyen el conjunto más relevante, tanto por su presencia territorial (en la mayor parte de las provincias españolas), como por su dimensión numérica, económica, societaria y laboral. En 2005, 73 de las 77 cajas rurales españolas estaban agrupadas en la Asociación Española de Cajas Rurales, con la que forman el denominado Grupo Caja Rural (es decir, todas las cajas rurales excepto la Caja Rural Intermediterránea, *Ipar Kutxa Rural*, la Caja Rural de Guissona y la Caja Rural de Castellidans).

Las dos cajas populares son cooperativas de crédito especialmente vinculadas con determinadas actividades empresariales y profesionales (no rurales), en un ámbito de actuación que generalmente puede identificarse como urbano. El ejemplo más destacado es la Caja Laboral Popular integrada en Mondragón Corporación Cooperativa.

Las cuatro cajas profesionales son cooperativas de crédito orientadas al servicio de determinados colectivos y colegios profesionales. Hay una caja de abogados, otra de ingenieros industriales y otra de arquitectos con sede social en Barcelona, mientras que los ingenieros de caminos cuentan con otra entidad equivalente en Madrid.

Como ya se ha mencionado, la práctica totalidad de las cajas rurales españolas están vinculadas empresarialmente a través de la Asociación Española de Cajas Rurales (AECR), formando el Grupo Caja Rural y participando como accionistas en el Banco Cooperativo Español, S.A., en la compañía Seguros RGA, y en Rural Servicios Informáticos (RSI). Todos estos servicios centrales se sitúan en Madrid.

El principal objetivo del Banco Cooperativo Español es contribuir a que las cajas asociadas alcancen una posición de mercado relevante y se beneficien de las sinergias y de las ventajas competitivas de su asociación al grupo. Su actuación se basa principalmente en canalizar negocio directo de clientes del propio banco o apoyar el negocio de los clientes de las cajas rurales (Palomo, 2004).

Por su parte, Rural Servicios Informáticos (RSI) está especializada en servicios informáticos dirigidos a centralizar el soporte operativo de las cajas socias (ahorrando costes mediante la generación de economías de escala).

Además, Seguros RGA ofrece sus servicios de mediación a las cajas rurales mediante sus cuatro empresas: Seguros Generales Rural, S.A. (seguros del ramo no vida), Rural Vida, S.A., (seguro y reaseguro de vida), Rural Pensiones, S.A. (gestora de fondos de pensiones) y RGA Broker Correduría de Seguros, S.A. (intermediación en operaciones de seguros).

Por último, desde el punto de vista asociativo o de representación institucional del sector, la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC) ejerce, entre otras, las funciones de patronal del conjunto del crédito cooperativo español (de las 83 existentes en la actualidad).

## 5.4. EL CAPITAL HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Como ya se ha indicado, los estudios sobre el capital humano de las cooperativas -y específicamente de las de crédito- es reducido. No obstante, algunas investigaciones permiten realizar diversas aproximaciones sobre sus características.

En este sentido, el trabajo de Sanchis, Herrera y Soriano (2000) –pese a estar limitado al analizar exclusivamente las cooperativas de crédito valencianas- obtiene resultados empíricos de interés sobre la estructura organizativa, el nivel de formación y las condiciones laborales y retributivas de sus empleados.

En primer lugar, respecto a la estructura humana, llama la atención como el área de recursos humanos en la segunda con menor implantación en las cooperativas de crédito valencianas. Aunque este hecho no implica que estas cooperativas no desarrollen una dirección de RRHH eficaz (ya que, por ejemplo, esta función puede estar dentro de las responsabilidades la gerencia) su tratamiento es sintomático respecto a otras áreas de la empresa (contabilidad, comercial, etc.).

Un dato mucho más preocupante se refiere al nivel educativo reglado de los empleados de estas cooperativas de crédito, ya que más del 60% de ellas no disponía de ningún titulado universitario en sus plantillas. En relación a los directores generales, este estudio muestra como tan solo el 56,7% de ellos tenían titulación universitaria y llamaba la atención como el 10% solo habían cursado estudios primarios. Este último grupo dirigía fundamentalmente pequeñas cooperativas de crédito.

Esta variable define parte de las *capacidades* del capital humano de las cooperativas de crédito valencianas y su bajo nivel supone una clara debilidad tanto frente al resto de entidades de crédito como ante el entorno crecientemente dinámico y complejo que define al actual negocio bancario. Además, esta debilidad organizativa puede convertirse en una clara barrera al desarrollo de la entidad, puesto que –con esa limitada capacidad- resulta complicado hacer frente a una mayor dimensión del negocio (debido a su mayor complejidad, a unos costes superiores de coordinación, etc.).

Una segunda variable relativa a las capacidades del capital humano viene determinada por la formación continua que la empresa ofrece a sus empleados. En este capítulo, la

práctica totalidad de las cooperativas de crédito valencianas participantes en el estudio (el 96,8%) invertían en la formación de sus empleados. Cabe precisar que la mayor parte de ellas invertía menos de 200 horas al año en la formación de sus empleados. Sin embargo, la valoración de esta medida cabe relativizarla puesto que está directamente correlacionada con la dimensión de la cooperativa (a mayor número de empleados, mayor número de horas de formación). En ese sentido, indicar que las grandes cooperativas de crédito valencianas dedicaban más de 1.000 horas a la formación de su personal.

La orientación de la oferta formativa de estas cooperativas es básicamente técnica, principalmente dirigida a las áreas financiera e informática, seguidas de la formación en marketing y en gestión. Otras áreas secundarias eran las de "otros aspectos técnicos", recursos humanos y seguros.

En relación al esfuerzo inversor en formación, cabe señalar que –en 1998- un número importante cooperativas (un 31,7%) dedicó al *Fondo de Cooperación y Promoción Cooperativa* (FPPC) entre 60.000 y 150.000 euros, aunque la mayoría superó ese volumen (el 45,1%). Tan solo el 22% de las cooperativas participantes en el estudio (las de mayor dimensión) invirtieron más de 300.000 en la dotación del FPPC.

Por último, en relación a la política retributiva de las cooperativas de crédito, resaltar que el 82,1% de los participantes señaló que su salario anual bruto era similar al de la competencia. Consecuentemente, no parece existir una falta de motivación económica en el personal de la banca cooperativa puesto que la política retributiva guardaría competencia externa frente al resto de entidades de depósito.



## 6. LAS METODOLOGÍAS CUALITATIVAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL.

El uso del concepto de paradigma se remonta a la antigua Grecia. De este modo, tanto Platón como Aristóteles la utilizaron en su obra, el primero en el sentido de 'modelo' y el segundo como 'ejemplo'. No obstante, resulta especialmente interesante hacer referencia al sentido que le dio Thomas Kuhn en la década de los sesenta del siglo pasado. Así, en su obra *La estructura de las revoluciones científicas* (1962), Kuhn rechaza la concepción tradicional de la ciencia como acumulación progresiva y lineal de nuevos logros, y señala la existencia de revoluciones que rompen la continuidad con el pasado. Esta ruptura transforma la estructura conceptual con la que los científicos observan la realidad. A esta estructura conceptual Kuhn la denomina 'paradigma' y se caracteriza por:

- a) Ser compartida y reconocida por la comunidad de científicos de una determinada disciplina.
- b) Estar fundada sobre adquisiciones que preceden a la propia disciplina.
- c) Dirigir a la investigación, tanto identificando los hechos relevantes como formulando las hipótesis que explican el fenómeno observado y preparando las técnicas empíricas necesarias.

Por lo tanto, un paradigma proporciona a la comunidad científica más que un modelo ya que aporta además indicaciones para construirlo. Además, a partir de él, el científico adquiere teorías, métodos y criterios, convirtiéndose en un concepto útil para el análisis de los marcos de referencia de la investigación social (Corbetta, 2003). En definitiva, el paradigma representa una visión que orienta la investigación, determinando qué estudiar y formulando hipótesis explicativas de los fenómenos observados.

Por lo que respecta a las ciencias sociales, se pueden identificar históricamente dos paradigmas principales:

- El *positivismo*: se consolida en el siglo XIX y sostiene que la investigación social debería seguir la misma lógica y metodologías que las empleadas por las ciencias naturales. Durante el siglo XX sufre diversas revisiones, conocidas

como *neopositivismo* y *postpositivismo*. Ambas coinciden en que las teorías sociales no deberían expresarse en leyes deterministas, sino en términos probabilísticos.

- El *interpretativismo*: defiende la diferencia epistemológica entre las ciencias sociales y las naturales. De este modo, la realidad social no puede ser simplemente observada, sino que debe también ser interpretada (ya que no existe separación entre observador y objeto observado). Esta diferencia justifica la aplicación de técnicas de investigación distintas. Este enfoque empírico es del que nace la investigación cualitativa. El desarrollo del *interpretativismo* ha generado el *postmodernismo*, el cual rechaza la visión tradicional de la ciencia (caracterizada por el orden, la racionalidad, la generalización, etc.) a favor de la contradicción y la paradoja.

En la actualidad, parece obvio que la radicalización de ambos enfoques no resulta beneficiosa para la investigación. De este modo, un planteamiento positivista radical reduce el alcance de la investigación (limitando el análisis al dato empírico) mientras que un enfoque interpretativista extremo impide las generalizaciones más allá del caso individual.

Cabe mencionar la existencia –además– de terceras vías en la investigación social. De este modo, investigadores de base positivista han reconocido la utilidad de los métodos cualitativos en la fase exploratoria de la investigación (otorgándole un carácter precientífico) (Blalock, 1970).

Por último, más allá de los posicionamientos ortodoxos de las dos escuelas clásicas mencionadas, los paradigmas positivista e interpretativista pueden resultar complementarios para la investigación social contemporánea, puesto que muestran dos formas diferentes de comprender la realidad social, los objetivos de la investigación, el papel del investigador y la instrumentación técnica (Corbetta, 2003). Este enfoque múltiple, pragmático y contingente (ya que elige y combina los métodos en función de las circunstancias y oportunidades) ha crecido en los últimos años y apunta en la dirección de superar los límites de cada metodología con el objeto de conocer mejor la realidad social.

## 6.1. LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.

La investigación cualitativa pretende ofrecer información sobre la *naturaleza*, la *cualidad* y las motivaciones de la conducta humana. Lógicamente, su uso prevalece cuando la información a obtener es de tipo cualitativo, es decir, cuando los hechos no son directamente observables.

Los métodos cualitativos utilizan técnicas de obtención de información no estructurada, flexible y de tipo psicológico y/o sociológico. Como consecuencia, el objetivo que persigue esta metodología es de tipo exploratorio. Sus técnicas trabajan con muestras reducidas de las que se obtiene un abundante conocimiento. Evidentemente, sus resultados no son cuantificables ni extrapolables al conjunto de una población. No obstante, su utilidad radica en su potencia para la descripción de hechos y en cómo consigue explicar sus motivaciones con datos (Pedret, 2003).

Por el contrario, la investigación cuantitativa se basa sobre hechos observables y pretende principalmente medir de forma objetiva la dimensión de los objetos de estudio. Consecuentemente, los métodos cuantitativos difícilmente podrían conseguir el tipo de resultados generados por los cualitativos. Su objeto es distinto y por tanto, no son directamente comparables.

Las técnicas de investigación cuantitativas son estructuradas y más rígidas que las cualitativas. Los objetivos que persiguen pueden ser tanto de tipo descriptivo como causal. Además, las muestras que utiliza son amplias y persiguen ser representativas de la población objeto de estudio. En consecuencia, sus resultados no sólo son cuantificables sino que también pueden extrapolarse al conjunto de la población.

No obstante, la medición en la investigación social es más complicada que en las ciencias naturales, puesto que existen mayores problemas de imprecisión y las variaciones de medida resultan mucho más impredecibles sobre sujetos humanos.

En definitiva, en función del tipo de investigación, la utilización de técnicas cuantitativas o cualitativas puede resultar complementaria y no excluyente. De hecho, es posible la generación de numerosas sinergias. Consiguientemente, los resultados así obtenidos se refuerzan mutuamente y permiten profundizar hasta donde no llegaría -por separado- ninguna de las metodologías enunciadas.

### 6.1.1. Las características de la investigación cualitativa.

En primer lugar, resulta importante reseñar cuales han sido los factores que han provocado el reciente desarrollo de la investigación cualitativa (Pedret, 2003):

- 1) Resulta más adecuada para comprender las motivaciones profundas y los sentimientos de las personas.
- 2) Es más conveniente para abordar temas de difícil acceso.
- 3) Las personas que participan en la toma de decisiones pueden observar en directo la realidad social objeto de debate.
- 4) Es más económica que la investigación cuantitativa.
- 5) Resulta muy útil para complementar a las metodologías cuantitativas, puesto que aporta una valiosa investigación previa de carácter exploratorio. Además, también puede aportar información sobre las motivaciones de los sujetos estudiados.

Por otro lado, para aplicar sus técnicas, cabe considerar las características propias y distintivas de la investigación cualitativa:

- a) Estudia fenómenos no observables directamente.
- b) Utiliza muestras reducidas (aunque no representativas estadísticamente).
- c) Usa técnicas no estructuradas para la obtención de información.
- d) Es *inductiva*, de forma que el investigador no recoge datos para comprobar hipótesis, sino al contrario.
- e) Es *flexible*, puesto que permite al investigador tomar nuevas perspectivas no previstas.
- f) Parte de una perspectiva *holística*. Así, las personas, grupos o escenarios no son meras variables, sino que se estudian en conjunto.
- g) Utiliza métodos de análisis psicológicos, más allá de lo que las personas declaran o dicen hacer.
- h) Obtienen descripciones de los hechos no cuantificables ni extrapolables.
- i) Resulta compleja para su análisis e interpretación (dado su carácter subjetivo).

### 6.1.2. Las técnicas de investigación cualitativas.

En función de la información que utilicen, como ya se ha comentado, las técnicas de investigación pueden ser clasificadas en cuantitativas (*objetivas*) y cualitativas (*subjetivas*). Además las técnicas también pueden ser individuales o grupales en función del procedimiento y alcance de su aplicación. Sin ánimo exhaustivo, a continuación se exponen algunas de las técnicas cualitativas más utilizadas:

Tabla 6.1: Clasificación de las técnicas cualitativas.

TÉCNICAS CUALITATIVAS	
Individuales	Entrevista en profundidad. Técnicas proyectivas.
Grupales	Caso estudio Grupos de discusión. Método Delphi. Técnicas proyectivas

Fuente: Elaboración propia a partir de Landeta (1999) y Pedret (2003).

Como en cualquier aspecto de la gestión de empresas, la contingencia se impone, no existiendo métodos válidos para cualquier circunstancia y empresa. Por tanto, la idoneidad de una u otra técnica dependerá del contexto de la organización (tamaño, sector, forma jurídica, etc.). La existencia de un amplio número de técnicas de previsión responde –pues- a la necesidad de contar con metodologías suficientes para vencer las limitaciones de cada caso concreto.

## 6.2. LA PREVISIÓN EN LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO.

Como es de sobra conocido, la previsión centra su atención en el futuro, siendo un instrumento fundamental en la toma de decisiones empresariales. Así, el avance del futuro que representa la previsión usualmente utiliza modelos matemáticos para extrapolar o recrear la evolución futura de una variable.

En un contexto altamente *turbulento* como en el que vivimos (cada vez más incierto y heterogéneo) la velocidad de los cambios hace inservibles numerosas técnicas prospectivas basadas en datos objetivos pasados. Ante la creciente incertidumbre que genera el futuro y la cada vez menor proyección del pasado sobre el futuro, los continuos cambios limitan en demasía a las técnicas de previsión estadísticas.

Ante esta situación, ha recaído la responsabilidad sobre la dirección de empresas (en tanto que disciplina científica) de utilizar y de estructurar también el conocimiento de carácter subjetivo.

La crisis del petróleo en la década de los setenta del siglo pasado convirtió a la previsión en una herramienta estratégica fundamental. No obstante, a pesar del desarrollo de múltiples técnicas de previsión estadística de carácter objetivo, la utilización de la previsión ha sido muy limitada entre el empresariado. A juicio de Landeta (1999) la principal razón estriba en que la previsión objetiva no cumple su papel en la empresa, ya que frecuentemente presenta limitaciones en su aplicación que se lo impiden.

### **6.2.1. Las técnicas objetivas de previsión y sus limitaciones.**

En este sentido, por lo que respecta a las técnicas de previsión objetiva, resulta necesario señalar algunas de sus principales limitaciones (Landeta, 1999):

- 1) Las técnicas objetivas necesitan de datos históricos para poder utilizarse (bien de la variable a explicar, bien de las variables relacionadas), dependiendo el número de datos necesarios de cada técnica. Evidentemente, la limitación aparece ante la imposibilidad de aplicar las técnicas objetivas en el caso de nuevos productos (sobre los que no existen datos históricos). Este hecho es relevante si se tiene en cuenta que -en el contexto de la *economía del conocimiento*- la innovación tiene un papel fundamental y que los ciclos de vida de los productos se acortan cada vez más.
- 2) Las técnicas objetivas sólo reflejan variables cuantitativas, obviando variables que en muchas ocasiones tienen un importante impacto sobre la evolución del fenómeno (motivación, poder, etc.).
- 3) Las técnicas objetivas parten de los históricos de una serie de variables significativas (con sus limitaciones) y establecen relaciones entre ellas cara a

- establecer la previsión. La limitación de estas técnicas radica en el hecho de presumir estable la relación actual entre las diversas variables explicativas. El entorno económico actual (definido como *turbulento*) contrastaría fuertemente con esta hipótesis, convirtiendo en poco útil la previsión.
- 4) Las técnicas objetivas simplifican una realidad compleja en un modelo del que se obtiene un resultado numérico y determinista. Teniendo en cuenta las limitaciones de los datos de partida enunciadas y los sesgos del proceso, no parece que un resultado determinista pueda ser la solución más conveniente.
  - 5) Las técnicas objetivas pueden requerir por parte del decisor conocimientos matemáticos o estadísticos que el directivo de la empresa puede no tener.

En definitiva, el contexto económico actual parece que hace menos útil el pasado como fuente de información para la previsión del futuro. La inexistencia de suficientes datos históricos junto con la mutabilidad de las relaciones entre las variables económicas ha provocado que –cada vez más– los directivos tomen sus decisiones en condiciones de mayor incertidumbre.

### **6.2.2. Las técnicas subjetivas de previsión y sus limitaciones.**

La información subjetiva es aquella que transmite un individuo en orden a sus creencias, experiencias, deseos y datos acumulados. Ésta siempre existe en la empresa y –en ocasiones– es la única fuente disponible.

Por lo tanto, parece necesario integrarla en la previsión de escenarios futuros. Esta información debe basarse en el juicio de *expertos* (todo individuo que pueda aportar información -objetiva o subjetiva- válida para la previsión) y no tiene porqué significar un alejamiento del método científico. Para ello, la información subjetiva deberá obtenerse y analizarse mediante técnicas lo más razonadas, explícitas y sistemáticas que sea posible.

Las técnicas subjetivas de previsión se pueden clasificar en *individuales* (la información procede de una persona o de un colectivo sin interacción) o *grupales* (la información procede de la interacción de un colectivo).

La premisa básica en el desarrollo de las técnicas subjetivas *grupales* radica en el hecho que –bajo determinadas circunstancias- los resultados obtenidos por éstas son mejores que la suma de los resultados individuales de los miembros del grupo.

Los factores que desde la psicología social justifican la superioridad de las técnicas subjetivas grupales sobre las individuales son los siguientes:

- Mediante el seguimiento de una técnica adecuada, el grupo posee un mayor número de recursos que los individuos. De este modo, se puede realizar una mejor comprensión del problema, un proceso más eficiente, un mayor número de alternativas de solución y –por tanto- una decisión de mayor calidad. Además, se minimiza el error aleatorio de un juicio individual (al agregar juicios diversos).
- Sólo en el interior del grupo afloran las motivaciones sociales (poder, estima, reconocimiento, etc.), lo cual puede mejorar la calidad de los juicios individuales.
- La influencia social también puede generar una mejor calidad en la toma de decisiones, fruto del intercambio.
- La implicación en el grupo de actores implicados directamente en el problema a resolver puede mejorar la comprensibilidad del problema.

Pese a ello, las técnicas grupales también cuentan con importantes limitaciones. Por ejemplo, en los grupos de discusión *cara a cara* los expertos coinciden en un mismo espacio físico. A partir de un problema dado, deben intercambiar opiniones hasta llegar a una decisión de grupo. Dada su simplicidad, es la técnica grupal más utilizada en la empresa. Limitaciones:

- Puede no resultar posible reunir en un mismo espacio al grupo de expertos definido.
- Puede no aportarse al grupo todo el potencial individual debido a la inhibición de la persona, el *pensamiento grupal* (que persigue la discrepancia) o el cierre prematuro de temas.
- El tratamiento de las aportaciones individuales puede ser inadecuado.

Por lo tanto, cabe avanzar en la definición de técnicas subjetivas de previsión grupales que aprovechen sus ventajas y que minimicen las limitaciones de la interacción directa. En este sentido, el método *Delphi* representa una técnica avanzada de previsión grupal –de carácter cualitativo- que canaliza la experiencia, la intuición y saber de expertos en una materia para construir los potenciales escenarios futuros sin las limitaciones de los grupos *cara a cara* (Landeta, 1999).

### 6.3. EL MÉTODO DEL CASO.

El estudio de casos como técnica de investigación no es especialmente novedoso ya que tuvo su momento más álgido durante las décadas de los años 20 y 30 del siglo pasado, debido a que se le consideró un método de análisis cercano a la observación participativa (Platt, 1992). No obstante, en los últimos tiempos, sus aplicaciones han recobrado un nuevo protagonismo.

El caso-estudio es la técnica de investigación más adecuada cuando se intenta averiguar como y porqué ocurre un determinado fenómeno a estudiar, cuando el investigador no tiene control sobre él y cuando éste es actual (Sanchez et al, 1999).

Básicamente, aquello que diferencia a un estudio de caso de otras técnicas de análisis es la pregunta de investigación, el grado de control del investigador sobre el fenómeno a estudiar y el plazo temporal.

Pese a todo ello, resulta difícil definir que es un caso. En cualquier circunstancia, el caso siempre es algo específico, complejo y en funcionamiento (en ningún caso se trata de una cuestión general). Louis Smith define el caso como un sistema acotado, lo cual recalca su condición de objeto más que de proceso (Stake, 1998). Del estudio de un caso se espera que sea capaz de abarcar la complejidad de un ejemplo particular, al tiempo que detalle la interacción con sus contextos.

En definitiva, el caso es un sistema integrado donde no es imprescindible que sus partes funcionen correctamente o que los objetivos sean racionales. Es por ello que las personas y los programas representan casos evidentes. En cambio, los sucesos y los procesos encajan peor en la definición y –consecuentemente- este tipo de metodologías no son de tanta utilidad para su estudio.

### 6.3.1. Ventajas e inconvenientes del estudio de casos.

Las ventajas fundamentales que tiene el estudio de casos como técnica de investigación cualitativa son (Kingsley y Bozeman, 1997):

- Proporciona al investigador gran cantidad de información sobre el fenómeno estudiado.
- Es especialmente adecuado cuando el conocimiento sobre la materia es reducido o cuando se persigue crear una teoría explicativa del fenómeno.
- Resulta una herramienta útil para el aprendizaje de un determinado fenómeno.
- Es muy flexible, puesto que permite al investigador variar los procedimientos de investigación en función de su interacción con el objeto investigado.

Las principales desventajas de esta metodología están relacionadas con sus problemas de objetividad, de comparación con otras empresas similares y de generalización de las conclusiones.

Lógicamente, la clave para conseguir minimizar los problemas de objetividad, de comparación y de generalización a los que se ha hecho referencia se fundamenta en realizar un buen diseño de investigación.

### 6.3.2. Tipologías en el estudio de casos.

A grandes rasgos se puede distinguir entre varios tipos de estudios de casos. En primer lugar, el *estudio intrínseco de casos* resulta conveniente cuando no interesan otros casos ni se desea estudiar problemas generales. En segundo lugar, en el estudio de casos que tienen como finalidad ser un instrumento para analizar otras cuestiones, se estará optando por el *estudio instrumental de casos*. Existe una tercera opción cuando se utilizan para el análisis de un problema diversos estudios individuales de casos (que deberán estar fuertemente coordinados). Esta modalidad se denominará *estudio colectivo de casos*. Esta clasificación resulta útil meramente a efectos de asignar los métodos de la investigación que sean más eficientes, puesto que en función del interés de la investigación (más intrínseco o más instrumental) éstos serán diferentes.

### **6.3.3. La selección de casos.**

En segundo lugar, puede ser útil seleccionar casos típicos o representativos, a pesar de que no es probable que la muestra de un solo caso sea representativa de otros. La investigación con estudios de casos no es una investigación de muestras. El objetivo del estudio de un caso no es la comprensión de otros. En un estudio instrumental algunos casos servirán mejor que otros. A veces, los casos típicos pueden funcionar bien, pero –en otras ocasiones- los casos poco habituales ilustran circunstancias que pasan desapercibidas en los primeros.

Una vez establecidos los objetivos de la investigación, el primer criterio para la selección de un caso debe ser la rentabilidad de aquello que se aprende. Estando siempre limitado el tiempo disponible para el trabajo de campo, se deberán escoger casos fáciles de abordar y donde nuestras indagaciones sean bien acogidas.

La mejor selección posible de un caso no tiene porqué suponer una representatividad convincente ni servir de base estadística a la hora de generalizar las posibles interacciones. Incluso en el estudio colectivo de casos, no se debe dar máxima prioridad a la selección en función de muestras de características. El equilibrio y la variedad son de importantes, pero las oportunidades de aprendizaje son de máxima importancia.

### **6.3.4. La formulación de generalizaciones y la construcción de teoría.**

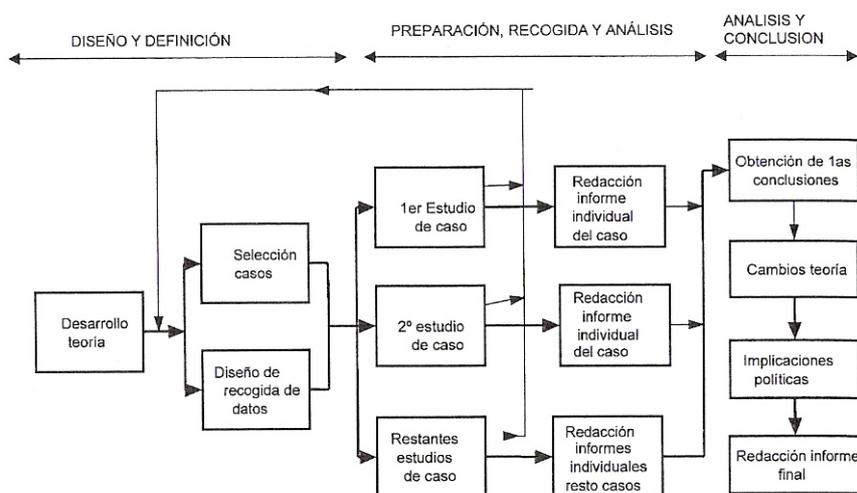
Parece que el estudio de casos es una base pobre para hacer generalizaciones, puesto que sólo se estudian unos pocos casos (aunque en profundidad). Sin embargo, a lo largo del estudio del caso -y ante los problemas y actividades que se suceden- el analista tendrá que realizar determinadas generalizaciones. A medida que el estudio avance, estas generalizaciones se irán perfeccionando, modificando las previas. Este hecho es habitual en investigación, donde en reducidas ocasiones se llega a un conocimiento enteramente nuevo, sino que se genera uno más preciso. Por lo tanto, aunque se trate de generalizaciones menores, éstas se producen con regularidad en el estudio de un caso. Además, el estudio de casos puede también incluso modificar generalizaciones mayores.

El diseño del estudio de casos no se elige en función de la producción de generalizaciones. Los estudios comparativos y correlacionales cumplen mejor ese objetivo, aunque el estudio de casos puede validar la modificación de generalizaciones.

El cometido real de un estudio de casos es la particularización, no la generalización. Se toma un caso real para conocerlo profundamente, principalmente para ver qué es y qué hace, no para diferenciarlo de otros. Se destaca la unicidad (lo cual implica el conocimiento de los otros casos de los cuales éste se diferencia) pero la principal finalidad es la comprensión del caso.

No obstante, los estudios de casos pueden llegar a ser –bajo determinadas condiciones- una herramienta potente para la construcción de teoría. En este sentido, Yin (1994) hace resurgir el estudio de casos como metodología cualitativa útil para la investigación, estableciendo las etapas necesarias para que éste sirva como herramienta de construcción de teoría. Para ello será necesario, en primer lugar, poder comparar entre un número suficiente de casos.

Figura 6.1: La construcción de teoría con estudios de casos.

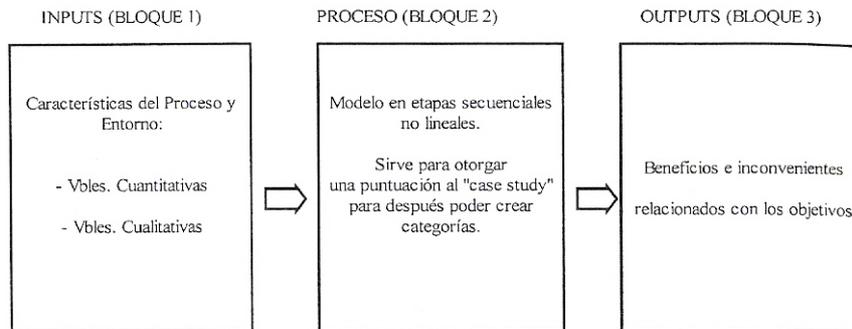


Fuente: Sánchez et al (1999)

En el área del estudio de los intangibles, resulta de especial interés la metodología de análisis de casos desarrollada por Kingsley y Bozeman (1997) para la evaluación de proyectos de I+D. Esta metodología persigue, mediante el uso de casos-estudio vincular el grado de desarrollo de un determinado proyecto con los *inputs* y *outputs* del

proceso. Este *marco de contingencia* contendría todas las variables relevantes para el estudio del fenómeno que se pretende abordar. Gráficamente:

Figura 6.2: Metodología de estudios de casos aplicada al análisis de intangibles.



Fuente: Sánchez et al (1999)

Esta metodología requiere de un trabajo previo de definición e identificación de los factores incluidos en los bloques 1 y 3, con el objeto de conseguir una cierta comparabilidad de los resultados y permitir un posterior tratamiento estadístico. El segundo bloque indica el grado de desarrollo del proceso, obteniendo una puntuación más alta cuanto más avanzado se encuentre este. No obstante, esta metodología debe ser entendida como complementaria a los estudios del caso tradicionales, buscando facilitar y garantizar la comparabilidad de los resultados finales.

### 6.3.5. El énfasis en la interpretación.

Fred Erickson, reputado investigador en estudios cualitativos, sostiene que la característica más distintiva de la investigación cualitativa es el énfasis en la interpretación (Stake, 1998). Este autor sostiene que las interpretaciones clave que se deben perseguir en un estudio cualitativo no son las del investigador, sino las de las personas objeto del estudio. Esta ambigüedad se debe reflejar en la autoría de las interpretaciones que se presentan.

Al plantear una investigación cualitativa, las interpretaciones no se ponen en función de las variables o instrumentos que se pudieran definir. Además, las preguntas iniciales del estudio se pueden modificar durante el mismo. El objeto es entender el caso en su totalidad. Por lo tanto, si las primeras preguntas no funcionan o aparecen temas nuevos se puede cambiar el diseño. Es lo que Parlett y Hamilton (1976) denominan *enfoque progresivo*.

La interpretación es fundamental en cualquier investigación. Hay quien sostiene que los estudios cualitativos tienen más interpretación que lo cuantitativos. En todo caso, los investigadores cualitativos tienen que fundamentar con claridad sus interpretaciones tras la recogida de datos. De este modo, a partir de las observaciones y de otros datos, los investigadores elaboran sus conclusiones (los *asertos* de Erickson), que no dejan de ser una forma de generalización. Sabiendo que existen otras interpretaciones, un buen investigador debe añadir algunas de ellas atribuyéndolas a una fuente real o genérica (las personas estudiadas). Cabe preservar las realidades múltiples, las visiones diferentes e incluso contradictorias de lo que sucede.

Además, la experiencia personal, los estudios, etc. pueden hacer que los asertos que elabore el investigador vayan mucho más allá de las puras observaciones. Es decir, las relaciones entre observaciones y asertos no tienen porqué estar íntimamente relacionadas. Eso sí, la precaución no debe estar reñida con la interpretación, ya que el buen estudio de casos es paciente y reflexivo.

#### **6.3.6. Las preguntas de la investigación.**

La atención y la receptividad son actitudes importantes en el estudio de casos, pero la disciplina resulta fundamental. Cabe prever las cosas que puedan pasar. Por lo tanto, una de las tareas más complejas del investigador es realizar buenas preguntas, capaces de dirigir suficientemente el proceso (pero no excesivamente).

El diseño de una investigación requiere una organización conceptual, ideas que expresen el conocimiento que se necesita, estructuras cognitivas que guíen la recogida de datos y esquemas para presentar las interpretaciones. En las ciencias sociales, lo más usual es construirlas en torno a hipótesis. Siendo que las hipótesis estrechan el enfoque de la investigación y reducen el interés por la situación y la circunstancia, se propone utilizar temas como estructura conceptual y preguntas temáticas como preguntas básicas de la investigación. De este modo, se obliga a prestar atención tanto a la complejidad como a la contextualización del caso.

En el estudio intrínseco de casos éste es dominante, mientras que en el estudio instrumental de casos son los temas los que tienen la máxima importancia. Los temas no son simples y claros ya que están fuertemente relacionados con los contextos políticos, sociales, históricos y -sobretudo- personales del caso. Por todo ello, las preguntas temáticas constituyen una valiosa estructura conceptual para el estudio de un caso.

#### 6.4. EL MÉTODO *DELPHI*.

Delphi es la traducción inglesa de *Delphos*, ciudad griega famosa por los oráculos que -según la leyenda- Apolo realizaba allí. Pese al nombre (según algunos una denominación poco afortunada para una metodología que se pretende científica y no profética), el método *Delphi* fue creado por la consultora norteamericana *The Rand Corporation* a finales de los años 40, aunque su desarrollo corresponde más bien a la década de los sesenta y setenta.

Linstone y Turoff (1975) definieron la técnica Delphi como un "método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo". Esta técnica pretende ser un método sistemático e iterativo dirigido a recabar las opiniones de un grupo de expertos (también el consenso, si es posible).

El análisis Delphi puede ser utilizado para dos objetivos fundamentales (Dalkey y Rourke, 1971):

- *Fines predictivos*: para obtener información sobre escenarios futuros. Es la utilidad más conocida puesto y es la que caracteriza al método Delphi como una técnica de previsión en condiciones de incertidumbre (Fildes et al, 1978).
- *Obtención de opinión* al requerirse información sobre un tema específico del que no se dispone de información previa. Esta aplicación es especialmente relevante cuando se carece de datos históricos, ya que permite recoger una amplia tipología de variables interrelacionadas (Gupta y Clarke, 1996).

Por otro lado, las características distintivas de esta técnica subjetiva grupal son:

- Los participantes mantienen su anonimato durante el proceso (para impedir el pensamiento grupal).
- La retroalimentación a los participantes está controlada, lo cual permite que la transmisión esté libre de ruidos (es decir, sin información no relevante, redundante e incluso errónea para el estudio).
- Existe una respuesta estadística de grupo (para que todas las opiniones individuales sean tomadas en consideración en el resultado final del grupo).

El objetivo de la técnica Delphi es obtener una opinión grupal fidedigna a partir de un grupo de expertos (Landeta, 1999). Para desarrollar este método resulta imprescindible asumir antes las premisas y postulados que subyacen en esta técnica prospectiva.

**Premisas** que orientan la investigación:

- 1) El futuro se construye y no ocurre por simple inercia del pasado, ya que es el resultado de numerosas fuerzas que interactúan.
- 2) Las técnicas de previsión objetiva cuentan con importantes limitaciones, derivadas fundamentalmente de la ausencia de información objetiva disponible o de su falta de adecuación.
- 3) Bajo determinadas circunstancias, el uso de información subjetiva no sólo está justificado, sino que resulta deseable tener en cuenta el juicio de expertos.
- 4) El juicio de un experto individual tiene también importantes limitaciones, como –por ejemplo- la limitación de conocimientos disponibles, lo cual afecta a la precisión de sus estimaciones.
- 5) La calidad del juicio grupal de expertos es mayor que la del individual, tanto por el mayor volumen de conocimiento disponible como por los efectos positivos que fomenta la interacción dentro del grupo.
- 6) Los juicios grupales de expertos también sufren de limitaciones inherentes que afectan a la calidad del resultado, derivadas del pensamiento grupal, los ruidos o la presión hacia la conformidad.

**Postulados** que fundamentan la investigación (y que son admitidos sin necesidad de demostración):

- a) La información relevante que acumula un grupo de expertos es igual o mayor a la de cualquier miembro del grupo.
- b) La información incorrecta de que dispone un grupo de expertos es igual o mayor a la de cualquier miembro del grupo.
- c) El número de modelos informales que posee un grupo para alcanzar una estimación es tan grande como del que pueda disponer cualquier miembro del grupo.

- d) El número de modelos informales erróneos que puede poseer un grupo para alcanzar una estimación es tan grande como del que pueda disponer cualquiera de sus miembros.
- e) La respuesta a una estimación numérica dada en forma de mediana es al menos tan buena como la mitad de las respuestas individuales de los miembros del grupo.
- f) Un experto al que se le solicita una estimación numérica quizás tan solo dispone de una distribución de probabilidad (intuitiva y poco definida) sobre dicha cantidad. Consecuentemente, en cierta forma, lo que el experto expresa es la tendencia central de dicha distribución. Por lo tanto, se obtendría una estimación más precisa mediante la agregación de las distintas distribuciones individuales de los miembros del grupo y la selección de la media (o la mediana) de la distribución resultante como respuesta de grupo.
- g) Mediante una retroalimentación controlada y manteniendo el anonimato de los expertos, se pueden eliminar gran parte de los efectos psicológicos perversos de los grupos de discusión cara a cara, sin renunciar por ello a sus ventajas.

Atendiendo a sus premisas y postulados, se pueden definir las características definitorias del método *Delphi*:

- o *Proceso iterativo*: los expertos intervinientes en el proceso deben expresar su opinión en varias ocasiones. Mediante rondas sucesivas, las estimaciones de los expertos tienden a convergir, finalizando el proceso cuando las opiniones se estabilizan.
- o *Anonimato*: Ningún participante conoce las respuestas individuales de cualquier otro miembro del grupo. El objetivo es eliminar potenciales causas de inhibición en los participantes, así como la acción de individuos dominantes.
- o *Retroalimentación controlada*: transmitiendo la posición general del grupo en cada punto del proceso, así como las aportaciones significativas o discordantes que se puedan generar. De este modo, en el inicio de cada ronda, los expertos conocen los resultados alcanzados en la ronda anterior. La retroalimentación controlada –además– permite la eliminación de ruidos.

- o *Respuesta estadística de grupo*: Cuando se solicita al grupo una estimación numérica, el resultado viene determinado usualmente por la mediana de las respuestas individuales. Aunque se busque el consenso, éste no tiene porqué alcanzarse necesariamente. Así, el rango intercuartílico de las estimaciones será el indicador del nivel de consenso conseguido. Evidentemente, la dispersión de las estimaciones también resultará de interés para el estudio. En definitiva, la respuesta estadística de grupo persigue que todas las aportaciones individuales estén presentes en la respuesta de grupo, así como reducir la presión hacia la conformidad que los grupos ejercen sobre sus miembros.

En definitiva, las principales ventajas del análisis Delphi se fundamentan en su metodología: permite contar con las fortalezas de las técnicas de interacción de grupos (participación de múltiples personas, creatividad, etc.) sin ser afectado por las presiones políticas, sociales y personales de un grupo. La principal crítica que se realiza a esta técnica estriba en el *componente emocional* de los juicios establecidos por los expertos, el cual provoca que sus opiniones puedan basarse exclusivamente en sus creencias, sentimientos y expectativas (Dalkey y Rourke, 1971; Gupta y Clarke, 1996).

#### **6.4.1 El planteamiento del proceso.**

La premisa de partida para la aplicación del método *Delphi* es la existencia de un problema adecuado para ser tratado mediante esta técnica. A partir de la definición del problema, es necesario determinar un grupo de expertos de características apropiadas para llegar a una solución válida. Una vez garantizada la participación de los expertos, el objetivo por parte del coordinador del estudio debe ser realizar un tratamiento de las estimaciones individuales de los expertos para generar una respuesta estadística de grupo.

Una vez definido el problema se debe garantizar la participación de los expertos. El proceso habitual en el método *Delphi* consiste en el envío de cuestionarios a un grupo de expertos que realizarán diversas estimaciones. Posteriormente los datos obtenidos se tratarán estadísticamente (como mínimo a lo largo de dos rondas).

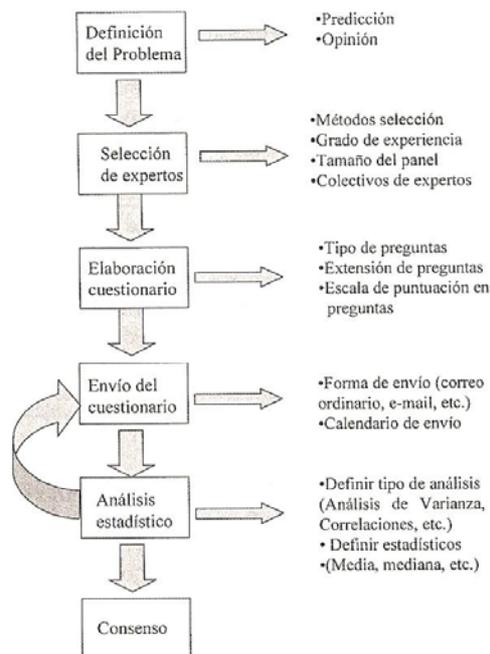
El tratamiento de las estimaciones de los expertos consiste básicamente en una agregación para obtener una medida de tendencia central de distribución (usualmente la mediana) que se toma como respuesta estadística. Además, se establece también el rango intercuartílico como medida de dispersión de las estimaciones.

El segundo cuestionario que se remite a cada experto incluye –además de la información que se considere de interés- tanto su respuesta individual anterior como la mediana y el rango intercuartílico del conjunto del grupo para cada estimación. En función de toda esta información, el segundo cuestionario solicita de cada experto la revisión –si fuera necesaria- de sus estimaciones anteriores. En el caso que las estimaciones se situaran fuera del rango intercuartílico se requeriría al experto que las justificara, con el objeto de trasladar las estimaciones *disidentes* al conjunto de grupo de expertos (para pedir un nuevo pronunciamiento al respecto).

El proceso iterativo acaba cuando se perciben que las estimaciones permanecen estables, es decir, cuando la mediana apenas oscila y cuando el rango intercuartílico deja de estrecharse (siempre al menos con un mínimo de dos rondas). A partir de aquí tan solo quedaría tomar la última ronda como respuesta de grupo y elaborar el correspondiente informe.

La aplicación concreta del análisis *Delphi* en el campo de los intangibles ha sido abordada por Sanchez et al (1999). Su objeto fue la generación de unas directrices compartidas para la medición y difusión de información sobre intangibles, ilustrando las particularidades de la adaptación del método a este campo. El esquema gráfico de desarrollo de las etapas de un análisis Delphi específicamente en el estudio de intangibles es el siguiente:

Figura 6.3: Etapas de un análisis Delphi en el estudio de los intangibles.



Fuente: Sanchez et al (1999)

A continuación merece la pena analizar algunos de los elementos clave en la aplicación genérica de esta metodología.

#### 6.4.1.1. El grupo coordinador.

Es el promotor del estudio y debe estar formado por un reducido grupo de personas (de dos a cinco) especialistas en el objeto de estudio. Sus funciones serán básicamente (Pashiardis, 1993):

- 1) Aprobar el protocolo de trabajo: criterios de selección de participantes, calendario previsto, medios a utilizar y diseño del informe final.
- 2) Aprobar la relación de expertos participantes.
- 3) Confeccionar los cuestionarios e impulsar la participación de los expertos.
- 4) Analizar las respuestas, preparar los siguientes cuestionarios y facilitar el feedback oportuno.
- 5) Interpretar los resultados.
- 6) Supervisar el proceso de la investigación y tomar las medidas correctoras que fuesen necesarias.

En definitiva, el papel del grupo coordinador no es trivial, puesto que su rol no se limita al envío y tratamiento automático de los cuestionarios. El coordinador debe interpretar las estimaciones de los expertos y –por ello- debe conocer muy bien el objeto de la investigación para extraer de esta técnica su máximo potencial.

#### 6.4.1.2. El grupo de expertos.

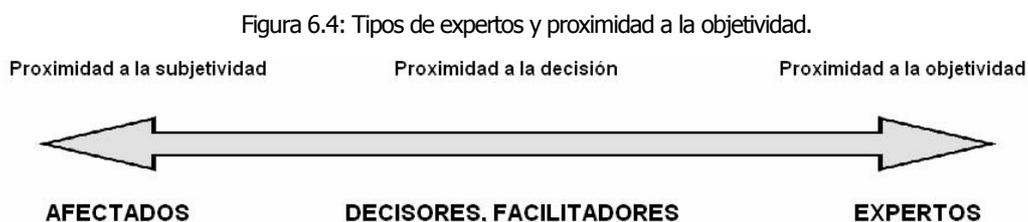
Los expertos constituyen el núcleo central de la metodología Delphi puesto que ellos son los responsables de las estimaciones estadísticas. La primera cuestión relativa al grupo de expertos es su determinación y –en ese sentido- aparece como primera dificultad la definición de la condición de experto. A priori, las características que lo definen serían sus conocimientos sobre el objeto de estudio y su capacidad predictiva (en orden a estimaciones anteriores). Evidentemente, una aplicación restrictiva del concepto de experto dificultaría mucho el desarrollo de un estudio Delphi.

En las últimas décadas, conforme se ha aplicado esta metodología en campos cada vez más heterogéneos, se ha flexibilizado la definición de experto acercándolo más al concepto de colaborador. Por lo tanto, en la actualidad, se definiría al experto como toda aquella persona cuya situación y recursos le permitan contribuir positivamente a la consecución del fin que ha planteado el estudio *Delphi* (Landeta, 1999).

En esta línea, Pill (1971) simplificó todavía más la definición de experto cuando lo describió como "cualquier persona que aporte algún *input* relevante". Consecuentemente, según la función del experto dentro del estudio *Delphi*, se podrían distinguir distintos roles (Scheele):

- Los *especialistas*: reúnen conocimientos, capacidad predictiva, experiencia y objetividad. Representan el concepto de especialista clásico.
- Los *afectados*: conocen el objeto de estudio aunque no se distinguen por un saber superior a la media. Su interés radica en que están implicados en el objeto de estudio y sobre ellos se aplicarán los resultados del *Delphi*.
- Los *facilitadores*: son personas que no pertenecen a ninguna de las dos categorías anteriores y cuyo cometido es clarificar, estimular u organizar.

Evidentemente, estos tres tipos de expertos cuentan con posiciones más objetivas o subjetivas respecto el objeto de estudio. La contingencia del estudio será la que haga recomendable una preponderancia de unos u otros tipos de expertos (no existe una regla óptima para todos los casos).



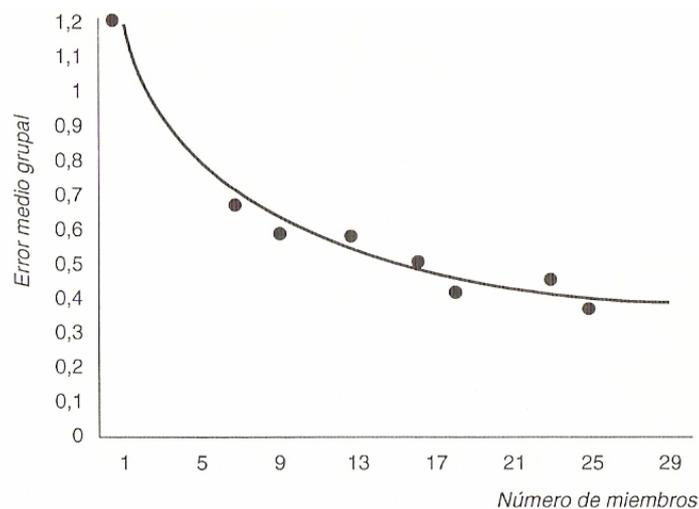
Fuente: elaboración propia a partir de Stake (1998)

De este modo, en la composición del grupo de expertos se puede dar:

- a) *Preponderancia de expertos*: cuando se necesite información para la toma de decisiones, sobre la evolución de variables externas al grupo y al decidor, etc.
- b) *Mayoría de afectados*: cuando existe un conflicto de intereses o cuando se pretende utilizar la metodología como instrumento de comunicación o aprendizaje.
- c) *Presencia notoria de facilitadores*: se requiere cuando los hechos, los valores o las relaciones no están claras.

Respecto al número óptimo de expertos que debe formar un grupo no ha habido forma de determinar exactamente su valor. Esta cuestión se ha enfocado desde la correlación existente entre el número de individuos que conforman el grupo y su precisión en la estimación. En este sentido, la experimentación empírica ha puesto de manifiesto que conforme aumenta el número de componentes del grupo decrece exponencialmente el error de la previsión final (medido como el alejamiento de la mediana respecto el valor final). La siguiente figura muestra la relación entre el número de expertos y el error en la previsión.

Figura 6.5: Relación entre el número de expertos y el error en la previsión.



Fuente: Landeta (1999)

Teniendo en cuenta esta función, con carácter general, resulta recomendable un mínimo de siete expertos para asegurar un error medio grupal aceptable. Además, atendiendo al análisis coste/beneficio, un número de expertos mayor a treinta tampoco

sería aconsejable, puesto que el esfuerzo de integrar un gran volumen de estimaciones no se traduciría en una mejora de la previsión.

Estas recomendaciones son sólo orientativas, puesto que factores como el área de conocimiento, el alcance geográfico, etc. condicionan la confección del grupo de expertos. En definitiva, el enfoque en la determinación del número de componentes del grupo de expertos deberá ser contingente, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- 1) Número mínimo teórico (siete, orientativamente).
- 2) Áreas de conocimiento a representar.
- 3) Alcance geográfico del estudio.
- 4) Colectivos que deben estar representados.
- 5) Otros factores: grado de motivación de los expertos, tiempo y recursos disponibles, etc.

El primer contacto con los expertos es un momento crítico puesto que debe conseguir su disposición a participar en el estudio. Para lograr su colaboración, el grupo coordinador deberá transmitirles determinada información clave:

- a) Objetivos del estudio.
- b) Metodología utilizada.
- c) Tipología de los candidatos y criterios de selección.
- d) Número de cuestionarios a cumplimentar y tiempo aproximado a utilizar en cada uno de ellos.
- e) Duración aproximada del proceso.
- f) Potencial uso de la información recibida.
- g) Beneficios objetivos que se conseguirán con su participación.

Por último, se plantea la posibilidad de ponderar las estimaciones de los expertos en función de su calidad en la respuesta estadística de grupo. Evidentemente, esta opción

parece más razonable que contemplar las opiniones de todos los expertos sin distinguir su calidad, pero es de difícil consecución.

Para medir la calidad de las distintas aportaciones de los expertos, parece lógico acudir a su capacidad predictiva (basada en su nivel de conocimientos). Para su evaluación se podría realizar un test de conocimientos, elaborar indicadores (experiencia, publicaciones, etc.), realizar una valoración subjetiva (a cargo del grupo coordinador, de un equipo externo o incluso de forma cruzada entre los expertos) o –por último– efectuar una autovaloración cualitativa.

Los experimentos realizados para correlacionar capacidad predictiva y autovaloración no son concluyentes, aunque –para estudios de individuos y características heterogéneas– solicitar la autoevaluación de los expertos puede enriquecer los resultados del panel (y/o permitir la ponderación de las estimaciones individuales).

#### **6.4.2 La obtención y transmisión de la información.**

##### 6.4.2.1. La formulación de preguntas.

Como en cualquier otro estudio que utilice cuestionarios, la formulación de las preguntas resulta fundamental, pues puede introducir un importante sesgo en el resultado final. Para evitarlo, se han de plantear las preguntas de forma clara y directa, asegurándose que sean entendidas por los expertos y evitando que condicionen las respuestas. Normalmente, la realización de un *pretest* entre personas externas al estudio suele ser conveniente para evitar estos defectos de diseño del cuestionario.

En ese sentido, resulta recomendable empezar el cuestionario mediante preguntas abiertas que permitirán enlazar el resto del estudio con las respuestas dadas (eliminando el sesgo del investigador). No obstante, para facilitar la posterior interpretación y procesamiento de las estimaciones, resulta conveniente preguntar por razones, ventajas, años, etc. y así evitar que los expertos sólo expresen sentimientos u opiniones (más difíciles de procesar).

Sin embargo, las preguntas del proceso *Delphi* no pueden ser abiertas, puesto que resultaría imposible el posterior tratamiento estadístico. Consecuentemente, el tipo de preguntas se tendrán que encuadrar en dos grandes grupos:

A) Jerarquizaciones, valoraciones o comparaciones de ítems.

A.1. Jerarquización: asignando posiciones relativas a cada ítem (ordenación).

A.2. Valuación: otorgando puntos de acuerdo a una escala definida. Cuando el número de ítems es elevado resulta más sencilla que la jerarquización y – además- transmite más información.

A.3. Comparación: de los ítems, por pares, según el criterio definido.

B) Estimaciones cuantitativas concretas.

B.1. Estimaciones puntuales. Pueden ser tanto absolutas como probabilísticas. Las primeras se utilizan para estimar las propiedades futuras de una variable, mientras que las segundas se usan para estimar la probabilidad de que un hecho ocurra.

B.2. Estimaciones no puntuales. Usualmente en forma de intervalos de confianza sobre los valores futuros de una variable con un determinado nivel de confianza.

#### 6.4.2.2. El *feedback*.

El *feedback* representa en el proceso el valor añadido entre el grupo coordinador y los expertos, y entre éstos entre sí. Por lo tanto, la calidad del resultado final depende en gran medida de cómo se realice el *feedback*.

El control del *feedback* corresponde siempre al grupo coordinador, quien decide qué información trasladar a los expertos y qué medidas de tendencia central y de dispersión se van a ofrecer. La utilidad del *feedback* es difícilmente cuestionable, siendo sus principales ventajas:

- Mayor calidad del resultado grupal. El *feedback* controlado es lo que ha de permitir las sinergias, de forma que el resultado final sea superior a la suma de aportaciones individuales.
- Mayor convergencia en las estimaciones individuales de los expertos.
- Permite prever las reacciones de los afectados a los resultados del estudio, controlando sus efectos.

Como ya se ha evidenciado, la forma del *feedback* puede condicionar el resultado, razón por la cual cabe precisar muy bien qué, cómo y cuándo se retroalimenta.

Respecto al contenido del *feedback* cabe tener en cuenta que la información generada por los expertos debe ser la parte fundamental del contenido de la retroalimentación. La aportación de información por parte del grupo coordinador tiene efectos positivos cuando ésta es de naturaleza objetiva y no condiciona el juicio de los expertos en ninguna dirección. Por último, la facilitación de la mediana y de los cuartiles de la distribución de la anterior ronda es muy característica del método *Delphi*. Aunque ésta última aporte un reducido valor añadido, sí que mejora la precisión y la convergencia en las estimaciones. Referente a esta información, insistir en la conveniencia de adjuntar a cada experto la distribución estadística de las estimaciones del grupo junto a sus propias respuestas (para facilitar la comparación).

Acerca de cómo y cuándo dar el *feedback*, cabe hacer hincapié sobre el carácter sintético de este tipo de comunicaciones y sobre la cautela que debe regir la expresión en todo momento. Asimismo, resulta recomendable utilizar el mismo canal utilizado para captar las respuestas de los expertos y enviar la retroalimentación con la mayor brevedad posible.

#### **6.4.3 El fin del proceso.**

Lógicamente, desde la perspectiva racional del coste/beneficio, la primera cuestión al respecto es definir los criterios que determinen el número de rondas convenientes para cada caso. Lo más usual (y lo menos recomendable) es definir el número de rondas en función de las restricciones existentes de carácter temporal, de recursos o de permanencia de los expertos. Este hecho permite prefijar el número de iteraciones desde un principio, siendo el desarrollo habitual aquel que cuenta con dos o tres rondas de consultas.

No obstante, el criterio clásico viene determinado por el consenso. En esta situación el grado de convergencia de las estimaciones individuales es alto (existe proximidad identificada mediante un rango intercuartílico reducido). El principal problema de este criterio es que puede ocultar los subgrupos de opinión y forzar a los expertos hacia la conformidad.

El criterio de estabilidad se ha convertido en la principal norma de finalización, dado que intenta superar las debilidades del consenso. Este criterio no presiona para variar las opiniones de los expertos, determinando un nivel de estabilidad independientemente del grado de convergencia que se haya producido. La complejidad en la toma de este criterio radica en cómo se determina la medida de estabilidad. Para ello existen diversas alternativas:

- a) *Variación del coeficiente de variación de las estimaciones (v)*: se calcula como la desviación típica dividida entre la media y requiere fijar un nivel arbitrario de reducción que sirva de referencia para la finalización. Cuando la disminución del coeficiente entre dos rondas sucesivas haya sido menor que el nivel prefijado, se alcanzará el nivel deseado de estabilidad y finalizará el proceso. Su principal problema está en la subjetividad en la determinación del nivel de referencia, así como en la utilización de la media y la desviación típica (frente a la mediana y al rango intercuartílico).

$$\text{Variación } v = v_k - v_{k-1}$$

- b) *Variación del recorrido intercuartílico relativo de la distribución de dos rondas sucesivas*. El método es análogo al anterior, pero con la mejora resultante de utilizar la mediana y cuartiles.

$$\text{Variación RIR} = \text{RIR}_k - \text{RIR}_{k-1}$$

- c) *Variación relativa de la mediana entre dos rondas sucesivas*. El funcionamiento de finalización es idéntico a los anteriores. Su principal debilidad es que sólo tiene en cuenta la mediana y no contempla la dispersión de las estimaciones.

$$\text{Variación Me} = (\text{Me}_k - \text{Me}_{k-1}) / \text{Me}_{k-1}$$

- d) *Comparación de varianzas mediante un contraste F de Snedecor*. De este modo, el proceso finalizará cuando no existan diferencias significativas entre las varianzas de las distribuciones de estimaciones de dos rondas sucesivas. La debilidad de este método radica en que el test F está diseñado para estimaciones individuales que sigan distribuciones normales (condiciones que no se cumplen en este caso).

- e) *Test  $X^2$  no paramétrico*. En el supuesto de estabilidad absoluta, compara las frecuencias esperadas en tablas para cada intervalo de estimaciones considerado con las realmente observadas. El estadístico del método es el siguiente:

$$X^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^n (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}$$

Donde  $O_{ij}$  son las frecuencias observadas y  $E_{ij}$  las esperadas, siendo  $i$  las rondas comparadas y  $j$  el número de intervalos de respuestas. Las frecuencias para cada intervalo deben ser iguales o mayores a cinco, lo que dificulta su uso en paneles pequeños.

- f) *Proporción de expertos que modifican su estimación*. En este caso, se alcanzará un adecuado grado de estabilidad cuando el porcentaje de expertos que modifiquen su respuesta sea inferior a un nivel previamente establecido. Este método resulta sencillo y flexible para todo tipo de preguntas, pero sigue teniendo como problema la arbitrariedad en la determinación del nivel de referencia.
- g) *Índice de asociación predictiva*. Este procedimiento permite medir el nivel de estabilidad individual entre dos rondas sucesivas, resultando especialmente útil en casos de paneles pequeños (donde el test  $X^2$  no puede utilizarse).

$$I = (\sum_j (\max_k O_{jk} - \max_k O_{\cdot k}) / (n - \max_k O_{\cdot k}))$$

Donde:

- $O_{jk}$  es la frecuencia de respuestas que habiendo votado por el intervalo  $j$  en la ronda  $i$  votan por el intervalo  $k$  en la ronda  $i+1$ .
- $\max_k O_{jk}$  es la frecuencia mayor para el intervalo de respuestas  $j$  en la ronda  $i$ .
- $\max_k O_{\cdot k}$  es la frecuencia mayor total de entre los  $k$  intervalos de respuesta en la ronda  $i+1$ .

El índice variará entre cero y uno, donde uno refleja la máxima estabilidad (asociación predictiva completa) y cero la no estabilidad individual.

#### 6.4.4 El análisis de los resultados.

El objetivo de un estudio Delphi es la obtención de un resultado grupal que sea superior a la suma de las aportaciones que individualmente y sin interacción pudiesen haber realizado los expertos. Este objetivo se debe conseguir mediante un proceso de orientación y de facilitación de información liderado por el grupo coordinador, quien – bajo una interacción sucesiva y un *feedback* controlado- ha de llevar al grupo de expertos a la meta establecida.

En ese camino, resulta recomendable analizar los resultados a medida que se van obteniendo las estimaciones de cada ronda de cuestionarios. Es decir, hay que recoger la información enseguida y resumirla estadísticamente para poder calcular la tendencia central de las estimaciones y su dispersión. A partir de este punto, se inicia el proceso interpretativo y analítico a cargo del investigador. Si se detectasen determinadas anomalías (como equívocos, errores, etc.) el grupo coordinador debería replantear las preguntas que fuesen necesarias, aportar información clarificadora, variar los criterios de control del feedback o actuar directamente sobre el panel de expertos.

Como ya se ha indicado, puede ocurrir que existan en el grupo de expertos subgrupos que presenten estimaciones diferenciadas y características. Por ello, el tratamiento complementario de los subgrupos puede dotar al estudio de un mayor alcance y profundidad. Para la identificación de subgrupos es aplicable el coeficiente de correlación de rangos de *Spearman* ( $r_s$ ) que se define como:

$$r_s = 1 - (6\sum (X'_i - Y'_i)^2 / n(n^2 - 1))$$

El coeficiente  $r_s$  calcula el grado de asociación lineal entre los rangos de X e Y, y puede oscilar entre -1 y 1. Cuanto mayor proximidad tenga el coeficiente a 1, mayor asociación lineal existirá y –por lo tanto- cuanto menor valor tenga, menor asociación y mayor será la diferenciación en el comportamiento de los subgrupos de expertos.

En definitiva, el análisis de los resultados comportará tanto un estudio cuantitativo de la distribución de las estimaciones como un examen global que dé sentido y capacidad explicativa al análisis realizado.

#### 6.4.5 La comunicación de los resultados.

La confección del informe de los resultados supone el cierre del estudio *Delphi*. Cabe insistir en la importancia de los aspectos formales del estudio, tanto por la seriedad que da a entender, como porqué puede ser la única recompensa de los expertos participantes en el proceso.

La relación de contenidos recomendables en el informe final debería contemplar, al menos:

- a) Descripción del contexto en el que se plantea el estudio (objetivo, metodología, etc.).
- b) Especificación de datos técnicos sobre los participantes (composición del grupo coordinador, criterios de composición del panel de expertos, a nivel agregado: número de expertos contactados, número de expertos que realmente han participado, procedencia profesional, edad, etc.).
- c) Evolución de las opiniones a través de las rondas sucesivas, destacando los movimientos singulares (medianas, media, rango intercuartílico, desviación típica, gráficos, etc.).
- d) Resultados finales (opiniones mayoritarias y nivel de consenso, otras posiciones significativas no mayoritarias, etc.).
- e) Análisis por subgrupos (contrastes estadísticos y razonamientos reales del comportamiento diferenciado).
- f) Escenarios compartidos sobre los que se asientan los resultados y que proporcionan el contexto para una correcta interpretación de los resultados.

## 7. CARACTERIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO: ESTUDIO DEL CASO.

### 7.1. INTRODUCCIÓN

El análisis de intangibles en las cooperativas de crédito es un campo donde la escasez de información resulta importante. En estas circunstancias, las técnicas de investigación cualitativa se convierten en las herramientas de estudio más adecuadas. El estudio de casos junto al método *Delphi* son las mejores técnicas de análisis de los procesos de identificación, medición y gestión de los intangibles en empresas, así como de validación de las directrices para la difusión de información al respecto (Sánchez et al, 1999).

Por ello, a lo largo de los dos próximos capítulos, se desarrolla la investigación planteada mediante la aplicación de un caso-estudio y de un análisis *Delphi*. Ambas técnicas se caracterizan porque la fuente directa que genera el conocimiento son las personas, ya sea de forma individual o colectiva (grupo de expertos).

La aplicación de técnicas cualitativas en el análisis de intangibles del cooperativismo de crédito obedece -además de a las razones ya expuestas- a diversos argumentos:

- El hecho que el análisis de intangibles resulte un tema relativamente novedoso en el sector implica la inexistencia de numerosos datos históricos sobre la mayor parte de variables de análisis. En este contexto, el análisis cuantitativo no resulta posible.
- El entorno *turbulento* que caracteriza a la *economía del conocimiento* no recomienda el uso de datos pasados para proyectar un futuro probable.
- La naturaleza de numerosos intangibles obliga a que la información que se puede recoger sobre ellos sea exclusivamente de carácter subjetivo, por lo que no resulta apropiado su tratamiento mediante técnicas cuantitativas.
- En ocasiones, no es posible disponer de indicadores para medir variables relativas a algunos intangibles. Este hecho hace que la experiencia y el conocimiento de los trabajadores de la empresa analizada sea la mejor fuente para crear nuevos indicadores sobre esos intangibles.

El presente capítulo trata de abordar la identificación, medición y análisis de los intangibles del capital humano de un tipo de entidad financiera concreta: una cooperativa de crédito. Resulta evidente que estas empresas representan una singularidad en nuestro sistema crediticio y que -a pesar de su reducido peso relativo en el sector- no es menos cierto que este tipo de institución bancaria ha sido clave en el reciente desarrollo socioeconómico de extensas regiones del mediterráneo (siendo evidente su papel en sectores como, por ejemplo, el agroalimentario).

De este modo, dentro de los distintos y complementarios enfoques con que cuenta lo que actualmente conocemos como *gestión del conocimiento*, este trabajo pretende aproximarse -con el análisis de los estados de capital humano- a su perspectiva financiera (identificando, midiendo y analizando los activos intangibles humanos que generan valor en este tipo de 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 donde la supervivencia de las cooperativas de crédito pasa -evidentemente- por explotar las ventajas competitivas derivadas de sus intangibles.

Como consecuencia de que la técnica contable no prestaba excesiva atención a la valoración de los activos intangibles, un conjunto de empresas pioneras decidieron adoptar una perspectiva no estrictamente financiera en la valoración sus activos, complementando la información contable con una información económica obtenida mediante la utilización de determinados indicadores de medición. Con su utilización, los directivos podrían disponer de una serie de medidas clave que anticiparan la evolución futura de la empresa y conocer los factores que propician los resultados contables (Koller y Peakock, 2002). En este campo destacan entidades de crédito como el BBVA o Bankinter, puesto que son dos de las cuatro sociedades cotizadas que más información sobre su capital intelectual difunden en sus memorias anuales (Monclús et al, 2006).

En ese sentido, los modelos de capital intelectual suponen una herramienta fundamental para la gestión de esas ventajas, dado que se centran sobre los activos actualmente críticos en la cadena de valor de bienes y servicios: los intangibles.

Dada la escasa existencia de estudios empíricos de capital humano realizados sobre cooperativas de crédito, el presente trabajo se ve obligado a adoptar un enfoque exploratorio.

Consecuentemente, en primer lugar, esta investigación abordará la realización de un estudio del caso del capital humano de una cooperativa de crédito real. Dado su enfoque, éste se enmarcaría dentro de los *estudios instrumentales de casos*. Como ya se ha indicado, el objetivo de esta técnica es abarcar la complejidad de un ejemplo particular, así como las interacciones de éste con sus contextos. En ningún caso, este análisis pretende perseguir una determinada representatividad o servir de base estadística para la generalización en el sector del cooperativismo de crédito.

El presente capítulo se estructura a lo largo de diversos apartados, distinguiendo en primer lugar entre los aspectos previos (metodologías, fuentes, aproximación general al caso, etc.) y, posteriormente, la propia medición de las variables e indicadores de su capital humano tomando como origen un modelo de capital intelectual ya validado. Por último, para finalizar el trabajo, se han establecido las implicaciones de cara a la optimización del capital humano de la empresa.

Llegados a este punto, resulta preceptivo realizarse las siguientes preguntas de investigación:

- ¿La forma jurídica influye sobre la configuración del capital humano de una organización?
- ¿Qué atributos singulares reúne el capital humano de una cooperativa de crédito?
- ¿Qué políticas se identifican a partir de una determinada estructura de capital humano? ¿Qué posibilidades existen para su optimización?

## **7.2. ESTUDIO DE UN CASO SOBRE LA MEDICIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN UNA COOPERATIVA DE CRÉDITO: ASPECTOS PREVIOS**

Como se ha indicado, el objeto del presente trabajo es determinar si la naturaleza jurídica (y filosófica) de las cooperativas de crédito influye sobre la configuración de su capital humano y –además– identificar sus singularidades respecto al resto de entidades del sistema bancario.

Para ello, dado el carácter exploratorio del estudio, se ha procedido a trabajar, previamente a la realización del caso-estudio, mediante otras técnicas cualitativas como la entrevista en profundidad. De forma detallada se han mantenido diversas entrevistas semiestructuradas tanto con el Director General de la empresa como con el Director de Recursos Humanos de la misma (ver anexo 2). Asimismo, se ha analizado numerosa documentación interna (planes estratégicos, estatutos, etc.) para contextualizar las variables a medir. Del mismo modo, también se ha interactuado con algunos de los trabajadores del departamento de recursos humanos para obtener retroalimentación sobre algunos aspectos del trabajo.

Para la identificación, medición y análisis de los indicadores de capital humano se ha partido como referencia fundamental del modelo *Intellectus* desarrollado por el profesor Eduardo Bueno y su equipo del IADE (2003). La idoneidad del modelo *Intellectus* para este caso resulta sencilla de justificar: además de ser la principal aportación española al estado del arte, su carácter abierto y adaptativo le conferían las mejores propiedades ante un análisis –*a priori*– incierto. Además, el hecho de haber sido aplicado anteriormente sobre algunas entidades de crédito (BBVA, Cajamadrid, etc.) proporcionaba a este modelo mayores garantías.

### **7.2.1. Descripción de la cooperativa de crédito objeto del estudio**

El estudio del caso se centra sobre una cooperativa de segundo grado fundada hace aproximadamente 30 años, que integra en su capital a las cooperativas más importantes de distintos sectores económicos: consumo, mueble, textil, vidrio, servicios, enseñanza... hasta un total en 2004 de 104 cooperativas socias. Además, cabe tener en cuenta que los socios trabajadores también forman parte de su capital.

En sus inicios, la empresa se dedicó a la promoción de viviendas económicas para personas de bajo poder adquisitivo. En la actualidad, la sociedad ha diversificado mucho sus actividades y su zona de influencia (ahora provincial). Hoy en día, esta cooperativa de crédito cuenta con una dimensión media dentro del sector y una red de más de 50 oficinas (datos a cierre del ejercicio 2006).

La sociedad está comprometida con los principios comunitarios y apoyan proyectos empresariales en este ámbito. El objetivo fundamental ha sido crear empleo estable y mantener empresas sólidas, captando recursos financieros, prestando servicios de asesoramiento, incorporándose al Grupo Caja Rural y al Banco Cooperativo Español (BCE). La situación de la cooperativa a 31 de diciembre de 2004 se resume en la tabla 7.1.

Tabla 7.1: Cifras significativas de la cooperativa de crédito analizada.

<b>CIFRAS MÁS SIGNIFICATIVAS</b>	<b>2004</b>
<b>Activo Total</b> (miles de euros)	573.708
<b>Inversiones crediticias</b> (miles de euros)	467.013
<b>Beneficio Neto</b> (miles de euros)	6.123
<b>Recursos propios</b> (miles de euros)	36.911
<b>Cajeros automáticos</b>	54
<b>Nº oficinas</b>	53
<b>Trabajadores</b>	260
<b>Cooperativas asociadas</b>	104

Fuente: Memoria 2004.

### 7.2.2. Misión y principios de actuación de la cooperativa estudiada.

El desarrollo de una estrategia debe iniciarse definiendo, de forma clara y sencilla, la misión de la empresa. La cooperativa analizada -desde sus orígenes- ha tenido muy claro que su principio de actuación más relevante era buscar la satisfacción de sus clientes a través de la personalización y la diferenciación en el trato. Este hecho queda patente en la definición de la misión aprobada en su Consejo Rector "somos una empresa cooperativa valenciana de servicios, financieros y de otros próximos, con vocación social y localista, y con una marcada voluntad de crecimiento".

Por otro lado, los diversos planes estratégicos que ha desarrollado la entidad de crédito durante la última década insisten en tres frentes principales:

- 1) Objetivos propios del negocio bancario (volumen de negocio, eficiencia, etc.).
- 2) Objetivos de mejora profesional (de naturaleza cualitativa, en función de la gestión por competencias).
- 3) Objetivos de valores.

No obstante, en el último documento estratégico (*Desafío 2010*) priman los objetivos de negocio (duplicar el negocio y multiplicar la productividad) aunque también se explicita la *alimentación* de las ventajas competitivas de la cooperativa.

Por último, resulta de interés hacer referencia a los *Principios y criterios de actuación* de la cooperativa. Éstos persiguen:

- o Que el capital de la entidad pertenezca a dos colectivos: a los socios de trabajo y a las cooperativas asociadas.
- o Obtener beneficios, con el fin de reinvertirlos en su propio crecimiento, fortalecimiento y en la creación de riqueza en su entorno.
- o Buscar una gestión altamente profesional, que gratifique a los clientes, al igual que a sus socios de trabajo y proveedores.
- o Ser un buen apoyo para el sector de trabajo asociado.

Su sólida cultura de empresa junto con la definición de la misión marcarán las pautas para la fijación de los objetivos estratégicos. En ese sentido, la cooperativa es consciente de su responsabilidad social respecto a sus *stakeholders* (socios cooperativos, clientes, compañeros, proveedores, etc.). Por ello, ha desarrollado un *código de conducta* que pretende evidenciar la importancia que la entidad da a las actuaciones de los trabajadores en su actividad profesional. Los principios de actuación que se marcan en relación a sus distintos *stakeholders* son los siguientes:

- Así, en las relaciones con los **socios**, el principio de actuación prioriza:
  - 1) Generar beneficios, tanto desde el punto de vista contable como medio para garantizar el futuro de la cooperativa, para mantener y crear trabajo digno y estable y para hacer realidad su misión (la cual se puede resumir en "crecer para crear riqueza en las comarcas valencianas utilizando fórmulas cooperativas y generando valor para los socios cooperativos).

- 2) Ser coherentes con la misión de la cooperativa, defendiendo el modelo mixto, la eficacia en la gestión, la representación democrática, la promoción del cooperativismo y el fomento de la intercooperación.
  - 3) Ser profesionales, demostrando ética profesional, actitud de actualización permanente, conocimiento y cumplimiento de las normas y exclusividad profesional.
- Por otro lado, en las relaciones con los **clientes**, se busca:
    - 1) Generar confianza, siendo discretos, honestos, transparentes, prudentes y formales.
    - 2) Ofrecer calidad de servicio, estudiando al cliente, detectando las causas de su insatisfacción, actuando en el entorno local, demostrando una actitud de servicio y respeto, siendo amables, correctos y rápidos en la atención al cliente, diferenciando el producto, etc.
    - 3) Globalizar la relación, ofreciendo al cliente un trato excelente y homogéneo en todas las oficinas y por parte de todos los profesionales.
  - En las relaciones con los **compañeros**:
    - 1) Respetar personal y profesionalmente a los compañeros, lo que implica tener con ellos un trato respetuoso, sincero y no discriminatorio.
    - 2) No encubrir ninguna actuación irregular de los compañeros.
    - 3) Ayudar al desarrollo/formación de los demás.
    - 4) Trabajar en equipo, solidariamente, de forma que primen los intereses colectivos.
    - 5) Aplicar el sistema de *Dirección Participativa* basado en la correcta utilización de las técnicas directivas.
    - 6) Retribuir el trabajo de los socios y aspirantes a socios.

- En las relaciones con la **sociedad**:
  - 1) Hacer patente el compromiso con la sociedad valenciana, creando trabajo estable, reinvertiendo recursos ajenos y propios y contribuyendo a la conservación y potenciación de la cultura autóctona.
  - 2) Contribuir a la consolidación y expansión del cooperativismo en la sociedad, como un modelo de empresa en los diferentes sectores y modalidades.
  - 3) Apoyar el asociacionismo, como una forma de enriquecimiento y fortalecimiento de la sociedad civil valenciana, dando salida a sus inquietudes y solucionando sus problemas.
  - 4) Tener sensibilidad por los problemas de la sociedad en general, con un especial interés hacia colectivos más desfavorecidos de ésta (mayores, discapacitados, tercer mundo...) y hacia el cuidado y conservación del medio ambiente.
  - 5) Estar permanentemente informados, sobre la evolución e inquietudes de la sociedad valenciana, a través de los medios de comunicación locales y de los estudios que estuvieran a su alcance.
  
- En las relaciones con los **proveedores**:
  - 1) No aceptar regalos por parte de los proveedores, ni en efectivo ni en especie.
  - 2) Los proveedores habituales deberán ser clientes de la entidad (a menos que sea geográficamente inviable) y se elegirán atendiendo a su relación calidad precio, su trayectoria y su seriedad, dando preferencia -en igualdad de condiciones- a proveedores que sean empresas de *economía social*.
  - 3) Pedir, como mínimo, dos presupuestos antes de elegir al proveedor.
  - 4) Hacer estudios de mercado, con la finalidad de tener otras alternativas en caso de necesidad y para contrastar precios.
  - 5) Considerar a los proveedores como *departamentos externos*, proporcionándoles toda la información necesaria sobre lo que se espera de ellos como proveedores.

- 6) Cumplir y hacer cumplir las condiciones acordadas, en todo lo referente a plazos de entrega, precios, condiciones de pago, calidad...
- En las relaciones con la **administración pública**:
    - 1) Tener información sobre la estructura de la Administración Pública, en aquellos ámbitos que les puedan afectar o interesar.
    - 2) Mantener relaciones respetuosas, con la finalidad de facilitar y agilizar trámites burocrático-legales que se tengan que llevar a término.
    - 3) Cumplir con la ley vigente, pago de impuestos, veracidad en la comunicación de datos, transparencia...
    - 4) Aprovechar el máximo posible, dentro de la legalidad vigente, las subvenciones, ayudas, desgravaciones fiscales... en beneficio de la cooperativa.
    - 5) No hacer ni aceptar regalos, en efectivo o en especie, de funcionarios públicos o cargos políticos.
  - En las relaciones con la **competencia**:
    - 1) Obtener la máxima información posible sobre competencia, especialmente, sobre sus productos y servicios, campañas comerciales, estrategias comerciales, detectar sus puntos fuertes y débiles...
    - 2) Respetar a las entidades competidoras y a su personal.
    - 3) Colaborar con la competencia en aquellos aspectos que sean de interés mutuo.
    - 4) *Benchmarking*, utilizar la información que se obtenga sobre la competencia para no cometer sus errores y adaptar sus puntos fuertes o ventajas.
    - 5) Ser extremadamente prudente sobre la información que se da o que pueda llegar a la competencia. En ningún caso se transmitirá información que afecte al secreto bancario (datos sobre clientes), ni de carácter interno (estrategias, sistemas de gestión, planes comerciales y de expansión...).

### 7.2.3. La gestión de recursos humanos de la entidad analizada.

La gestión de recursos humanos se instrumentaliza según diversas políticas como –por ejemplo- la selección, el entrenamiento y la retribución. Además de estas funciones, la gestión de los RRHH de la cooperativa sigue una orientación más integral puesto que persigue administrar el personal teniendo en cuenta la conducta humana y sus efectos sobre su eficiencia. En este sentido, la misión explícita del departamento de RRHH es conseguir que los empleados alcancen su mejor nivel profesional posible y éstos se encuentren a gusto en la organización.

En la cooperativa estudiada la gestión de los recursos humanos tiene un alcance estratégico. Su sólida cultura de empresa podría ser caracterizada como *de clan*, vistos los principales procesos de sus políticas de RRHH. No obstante, la dirección de la empresa lucha explícitamente contra el *paternalismo* y la *afiliación* que suelen viciar a las organizaciones que cuentan con este tipo de cultura *robusta*. Para combatir estos fenómenos la cooperativa impulsa la meritocracia (implementando la gestión por competencias) y fomenta una amplia rotación interna de carácter horizontal (básicamente en los puestos auxiliares).

Por lo tanto, se puede manifestar que la gestión de RRHH es la interacción dinámica entre las funciones del área de personal y los objetivos de la organización, es decir, la planificación de RRHH debe estar coordinada con la estrategia organizacional. Sus principales funciones son las siguientes:

- o *Captación del personal*: todo lo referente al reclutamiento y la selección del personal y posterior socialización de las personas incorporadas.
- o *Capacitación y desarrollo*: persigue mejorar las aptitudes para el trabajo y su futuro desarrollo del personal.
- o *Evaluación y retribución*: análisis sobre el desempeño en el trabajo, si alcanzan o no los objetivos, qué se hace exactamente. Es un factor que influye sobre la remuneración y la capacitación.

Seguidamente, se describen las tres funciones en este caso. Para ello, se parte de la información obtenida a través de varias conversaciones mantenidas con los trabajadores del departamento de recursos humanos y de las *entrevistas en profundidad* recogidas (ver anexo 2).

1) **Captación del personal:** Según Gómez-Mejía (2001), el proceso de contratación generalmente aceptado, consta de tres políticas: el reclutamiento, la selección y la socialización del personal. En este caso, la captación de nuevo personal en la cooperativa valora la titulación universitaria, la capacidad intelectual y el perfil emocional. Además, la captación debe integrar personas coherentes con su cultura de empresa (de *clan*) y orientadas al trabajo en equipo (no contempla por tanto a las personas individualistas). Las particularidades de su proceso de captación son las siguientes:

- o Las fuentes de reclutamiento son fundamentalmente de carácter interno, nutriéndose en su mayor parte de empleados actuales (vía promoción interna). Usualmente, las personas de nueva incorporación han realizado previamente prácticas en la entidad.
- o Se prescinde por tanto de fuentes externas de reclutamiento (agencias de contratación, ETT, anuncios en medios de comunicación, etc.).
- o Consecuentemente, se puede hablar de una política de captación de carácter *endogámico*, la cual cuenta con unas ventajas e inconvenientes que se señalan en la siguiente tabla.

Tabla 7.2: Ventajas e inconvenientes de la contratación interna.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
- Más económico que la contratación externa.	- Reduce la posibilidad de introducir innovación y perspectivas nuevas.
- Los empleados actuales o anteriores están familiarizados con las costumbres, políticas y procedimientos de la organización.	- En el caso de promoción interna, los empleados actuales pierden autoridad por el contacto que ha existido con los que ahora son sus subordinados.

Fuente: elaboración propia

2) **Formación:** Cabe -en primer lugar- diferenciar la formación del desarrollo profesional. Así, la formación es un proceso por el que se forma a los empleados en habilidades específicas, o se les ayuda a corregir deficiencias, mientras que el desarrollo es un esfuerzo para ofrecer a los empleados las

habilidades que la organización necesitará en el futuro. En este caso, se puede decir que la cooperativa lleva a cabo una formación caracterizada por estar dirigida al trabajo actual y a empleados individuales, por poseer un alcance inmediato y por ser su principal objetivo mejorar rápidamente el rendimiento de los trabajadores incidiendo en sus déficits de capacidades. Dicha formación se imparte a través de cursos, tanto internos como externos. Sin embargo, el desarrollo se deja en manos del propio trabajador y de su directivo inmediato mediante el *Plan anual de Autoformación y desarrollo*.

- 3) **Evaluación del desempeño y gestión de la retribución:** las empresas pueden optar por pagar una elevada proporción del total de la retribución en forma de salario base o pagar una cantidad variable que fluctúa en función de algún criterio previamente establecido. En el caso concreto analizado, en el salario se distingue una parte fija (basada en el puesto de trabajo), una parte variable (centrada en el rendimiento del individuo, o -en este caso- de la oficina) y otra parte derivada de la participación en el capital social. Básicamente, con la retribución variable se pretende que las empresas atraigan a individuos emprendedores y orientados a resultados, motivar y orientar conductas en busca de resultados eficaces y aumentar la satisfacción de los empleados retribuyéndolos de acuerdo a su esfuerzo o rendimiento. Sin embargo, en muchas ocasiones resulta complicado medir el rendimiento, los empleados no pueden controlar todos los factores que afectan a su rendimiento y la retribución variable comporta efectos negativos en el espíritu de cooperación entre compañeros.

#### **7.2.4. Adaptación del modelo utilizado como base para la elaboración de indicadores de medición del capital humano**

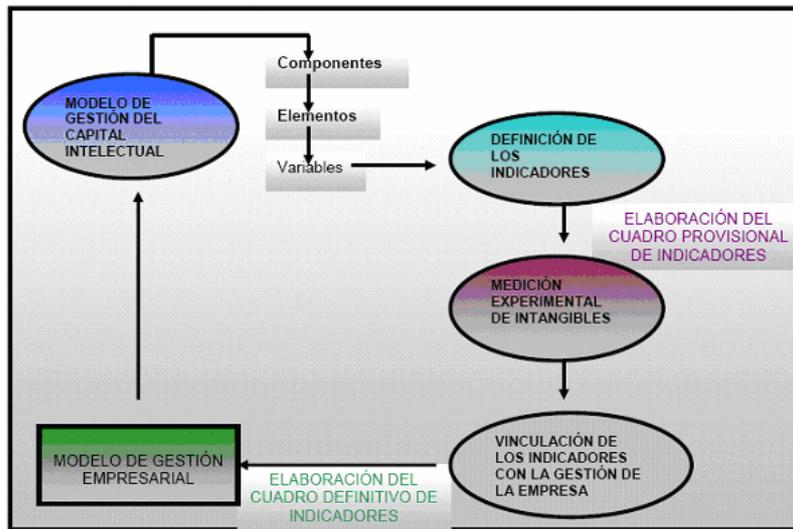
Evidentemente, los indicadores de capital humano deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la compañía, por lo que los intangibles objeto de medición dependerán de una estrategia concreta. Por este motivo, no es posible hacer extensivo un modelo que ha tenido éxito en otra empresa, ya que 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. Según el *Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento* (IADE, 2003) 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.

Al tratarse de un modelo abierto a distintas situaciones, su implementación debe necesariamente completar un proceso sistemático por fases que garantice la máxima adaptación a la empresa analizada (y la representación fidedigna de su capital humano). Seguidamente se exponen las etapas a seguir para el desarrollo del método *deductivo*, el cual fue empleado en la elaboración de los indicadores del Modelo *Intellectus*:

- **Etapa previa:** identificación de los elementos que integran cada uno de los componentes del capital humano y sus variables más representativas. Supresión y modificación de las variables estándar del modelo *Intellectus*. Adición de nuevas variables significativas (no contempladas por el modelo).
- **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.
- **4ª etapa:** Vinculación de los indicadores perfeccionados y adaptados al modelo de gestión empresarial. El objetivo es que los indicadores representen el capital humano de la empresa, al tiempo que permita tomar decisiones a sus directivos.

Figura 7.1: Proceso de elaboración de los indicadores



Fuente: Bueno (2003)

A partir de la organización estándar del modelo (figuras 4.11 - 4.12 y tabla 7.3), se proponen una serie de elementos, variables e indicadores que deben ser adaptados. Este trabajo es el que se ha desarrollado en las tres primeras etapas de la implementación práctica. A partir de los cuadros de indicadores *ad-hoc* se ha procedido a realizar la medición experimental en la cooperativa, cuyos resultados se muestran desde la tabla 7.4 hasta la 7.32.

Tabla 7.3: Elementos y variables del capital humano

Cuadro sinóptico	
Capital humano: Elementos (3)	VARIABLES (14)
Valores y actitudes (ser+estar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentimiento de pertenencia y compromiso</li> <li>▪ Automotivación</li> <li>▪ Satisfacción</li> <li>▪ Sociabilidad</li> <li>▪ Flexibilidad y adaptabilidad</li> <li>▪ Creatividad</li> </ul>
Aptitudes (saber)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Educación reglada</li> <li>▪ Formación especializada</li> <li>▪ Experiencia</li> <li>▪ Desarrollo personal</li> </ul>
Capacidades (saber hacer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprendizaje</li> <li>▪ Colaboración (trabajo en equipo)</li> <li>▪ Comunicación (intercambio de conocimiento)</li> <li>▪ Liderazgo</li> </ul>

Fuente: IADE (2003)

### **7.3. ESTUDIO DE UN CASO SOBRE LA MEDICIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN UNA COOPERATIVA DE CRÉDITO: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El conjunto de indicadores de capital humano adaptados al contexto de la cooperativa de crédito objeto de este estudio, representa uno de los principales resultados que persigue esta investigación. Para ello se han seguido las pautas señaladas por la figura 7.1., es decir, se ha seguido un proceso a través de 3 fases principales:

- 1) Elección (o diseño) del modelo de gestión de capital humano.
- 2) Medición experimental de intangibles y confección del *cuadro provisional de indicadores*.
- 3) Vinculación con el modelo de gestión de la empresa y confección del *cuadro definitivo de indicadores*.

#### **7.3.1. Elección (o diseño) del modelo de gestión de capital humano.**

Como ya se ha señalado, las actuaciones y/o investigaciones sobre el capital intelectual de las cooperativas de crédito han sido inexistentes hasta el momento. Sin embargo, sí que resulta posible identificar algunas experiencias que han tenido como objeto otro tipo de entidades de depósito. Como ya se ha señalado, el sistema bancario ha sido pionero en la gestión del capital intelectual en nuestro país. Dentro de éste, el modelo *Intellectus* representa –quizá- la principal aportación española al estado del arte.

Es por ello que esta investigación ha optado por tomar como punto de partida este modelo de capital intelectual ya validado, puesto que –además de haber sido aplicado sobre otras entidades de crédito- su proximidad cultural permitía una mayor *comparabilidad* de los resultados del caso estudiado con otros análogos.

Por lo tanto, a partir de los elementos propuestos por el modelo *Intellectus* y sus respectivos grupos de variables, sería posible pasar directamente a la medición de indicadores para representar el capital humano de la entidad analizada.

### 7.3.2. Medición experimental de intangibles y confección del cuadro provisional de indicadores.

Como es de sobra conocido, los indicadores de cualquier modelo de gestión se elaboran de forma genérica para que puedan ser aplicados a un gran número de organizaciones. Esta falta de adecuación a una realidad concreta, provoca la existencia de indicadores que no encajan perfectamente con la nomenclatura, con la estructura o con las diferentes políticas que lleva a cabo la empresa estudiada. En la primera etapa de este análisis, este hecho no tiene ninguna influencia ya que tan sólo se pretende generar un cuadro provisional de indicadores (que deberá posteriormente ser adaptado y *alineado* conforme al modelo de gestión de la entidad).

Cabe recordar que el modelo *Intellectus* desagregaba los elementos integrantes del capital humano en tres grupos: valores y actitudes, aptitudes y capacidades. A su vez, estos tres elementos se descomponían en una serie de variables que se operativizaban mediante indicadores (las unidades más elementales).

Estos indicadores se han podido confeccionar gracias a la información facilitada por distintas personas de la entidad crediticia (básicamente pertenecientes al departamento de recursos humanos, aunque también al de marketing y al de auditoría interna).

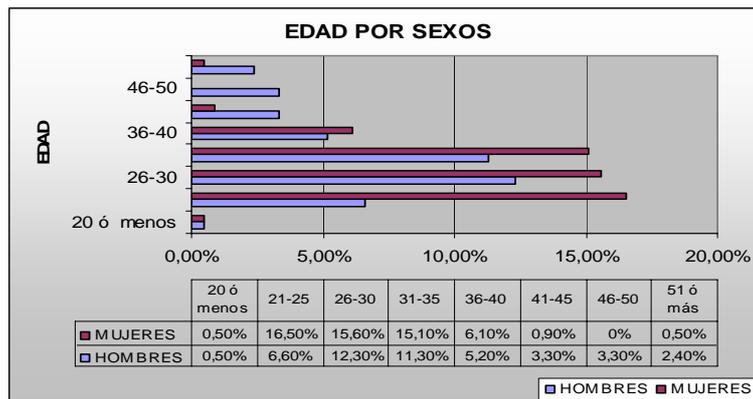
Cabe indicar también, ante el extenso número de indicadores del modelo, que aquellos ítems donde figuran las siglas "NM" significa que -en ese periodo- esa información no fue medida por la entidad.

A continuación se presentan las tablas resultantes de la aplicación directa de los indicadores del modelo *Intellectus*. Este conjunto de indicadores constituye el denominado *cuadro provisional de indicadores*. El análisis de los resultados se realizará posteriormente, junto a las tablas resultado del proceso: el *cuadro definitivo de indicadores* (vinculado al modelo de gestión de la empresa).

#### 7.3.2.1. Aproximación general al perfil del capital humano de la cooperativa de crédito.

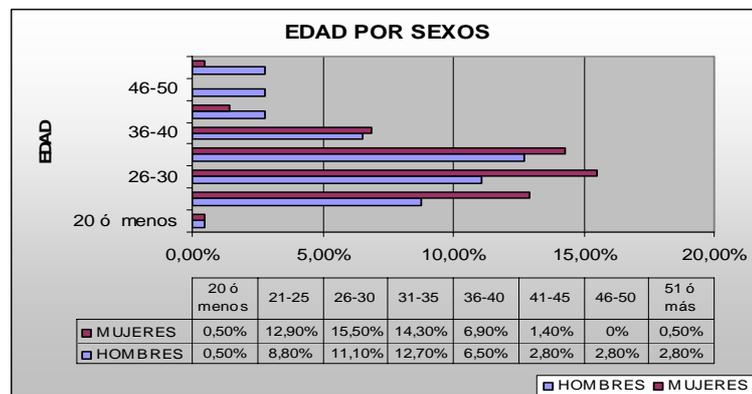
Con anterioridad a la medición experimental de indicadores, parece recomendable realizar una aproximación previa al perfil general del capital humano de la cooperativa de crédito estudiada. A continuación, se muestran algunos histogramas que ejemplifican esta aproximación (ejercicios económicos 2000, 2001 y 2002).

Figura 7.2: Distribución de la plantilla por edades (2000)



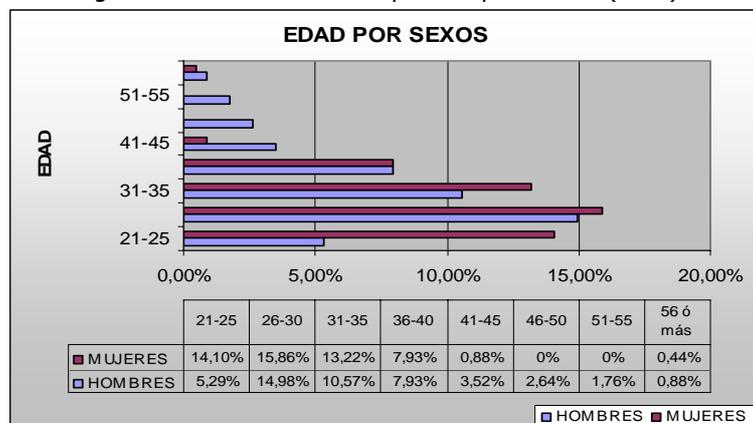
Fuente: memoria 2000

Figura 7.3: Distribución de la plantilla por edades (2001)



Fuente: memoria 2001

Figura 7.4: Distribución de la plantilla por edades (2002)



Fuente: memoria 2002

Atendiendo a las tres figuras anteriores, se observa como -a lo largo del periodo analizado- la mayor parte de las edades de la plantilla de la cooperativa estudiada se sitúan entre los 25 y los 35 años. Se puede concluir -por tanto- que la entidad dispone de una plantilla joven.

En cuanto a la distribución de la plantilla por género, se aprecia como de los 20 hasta los 35 años, las mujeres son más numerosas que los hombres. Este hecho se explica, por una parte, teniendo en cuenta la particularidad de la política de selección de la cooperativa (sólo universitarios) y por otra, debido al crecimiento en el número de mujeres en este ámbito, concretamente en las carreras de ciencias sociales. Pero esto cambia a partir de los 36 años, donde el número de hombres empieza a igualarse al de las mujeres o incluso a ser superior. Esto se corresponde con que la mayor parte del equipo directivo, de los integrantes del Consejo Rector y los directores de oficinas de la entidad son hombres (memorias de los años 2000, 2001 y 2002) y de una cierta edad, concretamente, mayores de 36 años.

A continuación se va a proceder a la medición de los indicadores originales del modelo *Intellectus*. El conjunto de tablas resultante dará lugar al denominado *cuadro provisional de indicadores*.

### 7.3.2.2. Valores y actitudes.

Tabla 7.4: Indicadores del elemento *Valores y actitudes - Sentimiento de pertenencia y compromiso*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y COMPROMISO	Años de media de antigüedad en la organización	NM	NM	H: 8,67 M: 6,37
	% Rotación externa	16,6%	11,1%	11%
	% Empleados con participación en el accionariado de la empresa	65,2%	68,27%	75,69%
	% Personas implicadas en actividades corporativas de mejora	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.5: Indicadores del elemento *Valores y actitudes - Automotivación*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
AUTOMOTIVACIÓN	% Absentismo laboral	1,69%	1,31%	1,79%
	% Personas con retribución equiparable a la media del sector	NM	NM	NM
	Nº Personas promocionadas (sobre el total de la plantilla)	NM	24%	27,6%
	Nº Personas que valoran positivamente su ambiente de trabajo / Total plantilla	NM	NM	NM

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.6: Indicadores del elemento *Valores y actitudes - Satisfacción*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
SATISFACCIÓN	% Rotación interna deseada por el individuo	NM	24%	27,6%
	Beneficio por Empleado (€)	16.304,28	17.499,11	16.951,67
	Nº Premios y reconocimientos al trabajo realizado	128	111	128
	Nº Personas satisfechas en la relación colaborador-jefe / Total plantilla	NM	NM	NM

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.7: Indicadores del elemento *Valores y actitudes - Sociabilidad*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
SOCIABILIDAD	% Personas involucradas en redes internas de trabajo	5,88%	5,77%	5,50%
	% Personas involucradas en redes externas de trabajo	1,96%	1,92%	1,83%
	Índice de clima social (Encuestas de clima laboral)	NM	NM	NM

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.8: Indicadores del elemento *Valores y actitudes - Flexibilidad y adaptabilidad*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Nº Cambios de actividad en la vida profesional	NM	NM	NM
	Edad media de las personas en la organización (años)	31	31,4	31,9
	% Movimientos geográficos (interoficinas) <sup>2</sup>	NM	24%	27,6%
	% Tareas delegadas formalmente/ Total tareas	NM	NM	NM

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.9: Indicadores del elemento *Valores y actitudes - Creatividad*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
CREATIVIDAD	Nº de ideas sugeridas por el personal	NM	NM	NM
	% Personas dedicadas a I+D+i	100%	100%	100%
	Grado de diversidad de la plantilla: % Hombres en plantilla	45%	48%	48%
	Grado de diversidad de la plantilla: % Mujeres en plantilla	55%	52%	52%
	Grado de diversidad de la plantilla: % Personas con diferente nacionalidad	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

### 7.3.2.3. Aptitudes.

Tabla 7.10: Indicadores del elemento *Aptitudes - Educación reglada*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
EDUCACIÓN REGLADA	% Personas con titulación superior	70%	72%	72%
	% Personas con otras titulaciones oficiales (FP/BUP/COU)	30%	28%	28%
	Grado de heterogeneidad de la formación académica (% Titulados en ADE, ECO, Empresariales o similares)	60%	60%	60%
	Media de antigüedad de la titulación	NM	NM	NM

Fuente: elaboración propia

<sup>2</sup> Este dato coincide con el % de rotación interna ya que está condicionada a la apertura de nuevas oficinas (rotación interna vertical) o al cambio a otras sucursales pero manteniendo el mismo cargo (rotación interna horizontal).

Tabla 7.11: Indicadores del elemento *Aptitudes - Formación especializada*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
FORMACIÓN ESPECIALIZADA	% Personas con estudios de especialización y postgrado	NM	NM	NM
	Nº Personas formadas anualmente / Total plantilla	100%	100%	100%
	Nº Personas que realizan cursos de formación continua / Total plantilla	100%	100%	100%
	Nº Acciones en el campus corporativo virtual	0	0	0
	Nº Acciones formativas en la Intranet / Nº total de acciones formativas	0	0	0

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.12: Indicadores del elemento *Aptitudes - Desarrollo personal*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
DESARROLLO PERSONAL	% Personas con actividades socio-culturales al margen de su vida profesional	NM	NM	NM
	% Personas con responsabilidades familiares (ancianos, discapacitados...)	NM	NM	NM
	% Medio anual de promociones en la plantilla	NM	24%	27,6%

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.13: Indicadores del elemento *Aptitudes - Experiencia*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
EXPERIENCIA	Antigüedad media de experiencia en el puesto de trabajo	NM	NM	NM
	Antigüedad media de experiencia en la organización (años)	NM	NM	H: 10,5 M: 8,4
	Antigüedad media de experiencia en el sector	NM	NM	NM
	Nº personas con experiencia profesional internacional	NM	NM	NM

Fuente: elaboración propia

7.3.2.4. Capacidades.

Tabla 7.14: Indicadores del elemento *Capacidades - Aprendizaje*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
APRENDIZAJE	% Tiempo dedicado a actividades formativas / Tiempo total de trabajo	4,49%	6,4%	4,29%
	% Trabajadores que reciben formación	100%	100%	100%
	% Cumplimiento de los objetivos de la formación	50-60%	50-60%	50-60%

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.15: Indicadores del elemento *Capacidades - Colaboración (trabajo en equipo)*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
COLABORACIÓN (TRABAJO EN EQUIPO)	% Personas que participan en dos o más equipos internos de trabajo	5,88%	5,77%	5,50%
	% Personas que participan en dos o más equipos externos de trabajo	1,96%	1,92%	1,83%
	Nº Equipos transversales y multifuncionales en marcha	NM	NM	NM
	Nº Objetivos individuales integrados en objetivos generales de equipo	100%	100%	100%
	Nº Equipos con incentivos compartidos / total de equipos	NM	NM	NM

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.16: Indicadores del elemento *Capacidades - Comunicación (intercambio de conocimiento)*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
COMUNICACIÓN (INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO)	% Aportaciones sugeridas	23,99	24,47	25,44
	% Aportaciones llevadas a la práctica / total aportaciones	NM	22,2%	27,6%
	% Personas involucradas en plataforma tecnológica	0	100%	100%

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.17: Indicadores del elemento *Capacidades - Liderazgo*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
LIDERAZGO	% Personas satisfechas con sus responsables directos	NM	NM	NM
	% Personas conocedoras de la estrategia de la organización	100%	100%	100%
	% Personas satisfechas en su puesto de trabajo	NM	NM	NM
	% Personas implicadas en actividades corporativas de mejora	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia

### 7.3.3. Vinculación con el modelo de gestión de la empresa y confección del cuadro definitivo de indicadores.

Una vez obtenido el *cuadro provisional de indicadores* resulta imprescindible adaptarlo a la casuística particular de la cooperativa analizada. Esta redefinición de indicadores debe realizarse según los principios ya señalados:

- *Vinculación* con el modelo de dirección de la empresa, incluyendo nuevos indicadores que la empresa gestiona (pero que no incluye el modelo *Intellectus*). Evidentemente, estos nuevos indicadores deben estar relacionados con las variables de capital humano del modelo *Intellectus*. En este sentido, cabe señalar que –en 2002– el Instituto *Great Place To Work* (GPTW) realizó un estudio para auditar la cultura organizativa y el clima laboral de la empresa. Lógicamente, los indicadores elaborados a raíz de este estudio se han incorporado en esta fase del modelo de capital humano. Cabe puntualizar que este tipo de estudios se realiza en la cooperativa con carácter plurianual, razón por la cual el valor solo se mide para el último de los tres ejercicios analizados.
- *Filtrado* de los indicadores no fundamentales para el análisis o que la entidad no mida (bien porque no los contempla, bien por su elevado coste de obtención). No obstante, aquellos indicadores críticos que la empresa no mida seguirán mostrándose en el *cuadro definitivo de indicadores* (y valorándose como "NM") para evidenciar esta debilidad en el modelo de gestión de la empresa.

- *Benchmarking*. Éste se define como un proceso de medida, comparación, análisis y aprendizaje del funcionamiento de la empresa respecto de otras organizaciones del entorno. Con él se contrastan los resultados de la medición con valores normales en el sector donde actúa la empresa, evaluando la situación de los intangibles de la compañía. Así, el proceso de validación de este modelo se podría complementar con un sistema de *benchmarking* de indicadores. En este caso se buscaría un nivel *competitivo* de *benchmarking* (para comparar los indicadores de capital intelectual con los de un competidor directo). En la actualidad se puede disponer de los modelos de capital intelectual de entidades de depósito como BBVA, Bankinter o Caja Madrid (ver anexo 1), a partir de los cuales se pueden importar (o adaptar) los indicadores ya existentes de la cooperativa.

El resultado de la aplicación de estos principios es el *cuadro definitivo de indicadores*, cuyas tablas se muestran a continuación. Tras cada tabla del *cuadro definitivo de indicadores* se analiza la gestión de cada uno de los intangibles de la entidad crediticia estudiada.

### 7.3.3.1. Valores y actitudes.

Tabla 7.18: Indicadores del elemento *Valores y actitudes - Sentimiento de pertenencia y compromiso*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y COMPROMISO	Años de media de antigüedad en la organización	NM	NM	H: 8,67 M: 6,37
	% Rotación externa	16,6%	11,1%	11%
	% Empleados con participación en el capital de la empresa	65,2%	68,27%	75,69%
	% Personas implicadas en actividades corporativas de mejora	100%	100%	100%
	% Directivos que son formadores internos.	100%	100%	100%
	Sentimiento de orgullo	NM	NM	84

Fuente: elaboración propia

En relación al *cuadro provisional de indicadores*, la nueva tabla relativa al sentimiento de pertenencia y al compromiso ha redenido un indicador y ha añadido dos nuevos. El primero de ellos (porcentaje de directivos que son formadores internos) se ha incorporado al cuadro definitivo al considerarse que resulta útil para entender hasta dónde llega el sentimiento de pertenencia y compromiso. La segunda novedad proviene del estudio ya referenciado del Instituto *Great Place To Work* (GPTW). En este caso el valor del "*sentimiento de orgullo*" indica el porcentaje de personas que han contestado "*Casi siempre es cierto*" o "*A menudo es cierto*" en relación a esa variable (sin duda ligada al sentimiento de pertenencia y al compromiso de un empleado). El indicador *sentimiento de orgullo* tiene en cuenta factores como el agrado y disfrute del trabajo que se realiza, el deseo de permanencia en la organización, el sentirse importante dentro de ella y orgulloso de la misma, estar predispuesto al esfuerzo, etc.

En definitiva, la política de recursos humanos impulsada desde la cooperativa ha generado como resultado una plantilla joven (debido a la exclusiva captación de licenciados recientes), con una experiencia media elevada en la organización (fruto de las políticas de formación y de desarrollo profesional) y una baja rotación externa (intensificada por el hecho de que más de la mitad de la plantilla forma parte del capital social). El nivel de fuga de conocimientos es reducido y -por lo tanto- el capital humano de la entidad permanece estable en este sentido.

Destaca el hecho -además- que toda la plantilla participe en actividades de mejora y que el 100% de los altos directivos sean formadores internos de otros estratos profesionales, lo cual supone compartir conocimientos y experiencias del personal de la entidad. El resultado es un crecimiento absoluto del conocimiento organizativo fundamentado en la *escalabilidad* anteriormente referida (Lev, 2001).

El sentimiento de orgullo es también elevado en la entidad analizada, no sólo por su valor absoluto sino porque es un 11% más elevado que la media de las mejores 25 empresas españolas participantes en el estudio del Instituto GPTW.

A todo lo anterior, se tendría que añadir que una mayoría creciente de los empleados son *socios de trabajo* de la cooperativa (recibiendo, por tanto, parte de los beneficios generados en el ejercicio). Se presume -de este modo- que el grado de motivación para que todo funcione correctamente es elevado. Consecuentemente, el estudio de

todos los intangibles analizados sugiere que en la entidad existe un elevado nivel de compromiso y de pertenencia.

A pesar de sus importantes matices, la cultura *de clan* instalada favorece -sin duda- un mayor sentimiento de pertenencia y el compromiso de los empleados. No obstante, el peligro es la endogamia. La dirección de recursos humanos combate esa amenaza mediante la vigilancia del entorno competitivo y la aplicación de técnicas de creatividad en la gestión. Sin embargo, la búsqueda de nuevos perfiles en los procesos de selección de empleados sería una tercera vía para combatir la endogamia que –de momento- no se contempla.

Tabla 7.19: Indicadores definitivos del elemento *Valores y actitudes - Automotivación*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
AUTOMOTIVACIÓN	% Absentismo laboral	1,69%	1,31%	1,79%
	Nº Personas promocionadas verticalmente <sup>3</sup>	6	10	4
	% Personas promocionadas verticalmente / total plantilla	2,94%	4,81%	1,83%
	¿Existen sistemas de evaluación y recompensa de los resultados en equipo?	Sí	Sí	Sí
	% Vacantes cubiertas a través de promoción interna	100%	100%	100%
	Credibilidad de la empresa	86%	86%	86%
	Respeto de la empresa	NM	NM	77%
	Imparcialidad de la empresa	NM	NM	83%
	Sentimiento de orgullo	NM	NM	84%
	Camaradería	NM	NM	82%

Fuente: elaboración propia

Respecto a la variable *automotivación*, del cuadro inicial de indicadores se identifica la existencia de tres aspectos motivadores de la plantilla. El primero es el reducido índice de absentismo laboral. Éste está íntimamente relacionado con la variable anterior (el sentimiento de pertenencia y el compromiso) ya que el hecho de formar parte del capital social de la entidad (y por tanto, participar de los beneficios) incentiva a los empleados a trabajar en una sola dirección.

<sup>3</sup> Calculadas como 2 personas por cada nueva oficina abierta ese año.

El segundo motivo está relacionado con la política de desarrollo profesional de la entidad, ya que se opta exclusivamente por la promoción interna a la hora de cubrir los puestos vacantes. Entre las ventajas de esta política se encuentra el hecho de que el trabajador ya está integrado en la organización y ya conoce su misión, cultura y criterios de actuación, además de sentir que forma parte de una entidad en la 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 definitiva, el significativo número de personas que son ascendidas anualmente -junto al carácter exclusivamente interno de la promoción- suponen unos claros inductores de la competencia interna y la motivación del personal.

El tercer aspecto motivador es la existencia de un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. Este sistema está ligado a la política retributiva en busca de la máxima equidad posible, lo cual permite motivar a los trabajadores más comprometidos.

El último aspecto clave está vinculado al clima laboral de la empresa. De este modo, en el cuadro definitivo se han incluido cinco indicadores derivados del estudio del Instituto *Great Place To Work* (GPTW) que la empresa integra en su modelo de gestión. En todos los casos, el valor del indicador indica el porcentaje de personas que han contestado "*Casi siempre es cierto*" o "*A menudo es cierto*" en relación a esa variable concreta. En este caso, la *credibilidad de la empresa* se refiere a que ésta informa, clarifica expectativas, es accesible, sabe dirigir el negocio, cuenta con visión de futuro, cumple sus promesas y sus hechos son coherentes con sus manifestaciones. El indicador *respeto de la empresa* alude a que ésta reconoce el trabajo, ofrece unas adecuadas condiciones físicas y de flexibilidad horaria, aporta oportunidades de formación y de desarrollo profesional, fomenta las sugerencias y reconoce sus errores. Por otro lado, la *imparcialidad* hace referencia a la igualdad de oportunidades en la empresa, a la inexistencia de favoritismos y a la justicia en las promociones o a que las funciones desarrolladas estén relacionadas con el nivel retributivo. El *sentimiento de orgullo* ya ha sido definido en el apartado anterior y -por último- la *camaradería* se refiere a que el trabajador se sienta bien en la empresa, que se acoja bien a los recientemente incorporados, que exista preocupación por los demás, se cuente con ayuda y se promueva el trabajo en equipo, etc.

En relación a los indicadores relacionados con el clima laboral, cabe decir que los porcentajes obtenidos son muy elevados ya que –en todos los casos- la empresa se encuentra significativamente por encima de las 25 principales empresas españolas estudiadas por el GPTW. Destacan especialmente –tanto en términos absolutos como relativos- los indicadores de *credibilidad* e *imparcialidad* de la empresa. El indicador *respeto de la empresa* (aunque es el de menor puntuación de los cinco analizados) resulta muy positivo también en la entidad estudiada, puesto que este indicador es el menos valorado en el conjunto de empresas del GPTW y la posición relativa de la cooperativa es incluso mejor que en otros indicadores con mayor puntuación absoluta.

Cabe indicar también que se ha eliminado un indicador del anterior cuadro provisional: el “porcentaje de personas con retribución equiparable a la media del sector”. Esta supresión se justifica tanto por el hecho de que la empresa no mide esta información, como por contar la cooperativa con una política retributiva individualizada y -en teoría- dentro de los parámetros normales vigentes actualmente en el mercado. En conclusión, se ha considerado que este indicador no aportaba información suplementaria y –para simplificar el modelo- se ha suprimido. Por último, señalar que el indicador “Nº personas que valoran positivamente su ambiente de trabajo” (no medido por la empresa) ha sido substituido –dada su similitud- por el de *camaradería*.

Tabla 7.20: Indicadores del elemento *Valores y actitudes - Satisfacción*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
SATISFACCIÓN	% Rotación interna deseada por el individuo	NM	24%	27,6%
	% Rotación externa no deseada / total plantilla	16,6%	11,1%	11%
	Beneficio de la entidad / Empleado	16.304,28 €	17.499,11 €	16.951,67 €
	Nº Premios y reconocimientos al trabajo realizado de los empleados	128	111	128
	Nº Personas satisfechas en la relación colaborador-jefe	NM	NM	NM
	¿Existe la gestión por competencias?	SI	SI	SI
	% Profesionales que cuentan con un sistema de promoción	100%	100%	100%
	Adecuación personas-puesto (características del puesto cubiertas)	90%	90%	90%

Fuente: elaboración propia

La gran diferencia entre la promoción vertical interna y la rotación del personal evidencia una elevada rotación horizontal. Esto significa que la plantilla está sometida a una gran movilidad interna en la entidad, de forma que le permite conocer diversas áreas de negocio y aportar sugerencias que mejoren la calidad en los procesos (actividades de mejora). La política anterior puede resultar beneficiosa para la entidad en términos de flexibilidad y polivalencia, pero no se ha aportado dato alguno sobre si el personal está satisfecho -o no- con esta elevada rotación horizontal.

El indicador de rotación externa (personas que deciden abandonar la organización) puede aportar algo más de luz a esta cuestión. Se observa como este ratio no es elevado y además, sigue una tendencia a la baja. Puede deberse, principalmente, a que más de un 50% de los trabajadores son *socios de trabajo* (formando parte del capital social de la entidad). Cabe destacar también que el 100% de los empleados poseen un sistema de promoción basado en resultados y en competencias, todos reciben formación por parte de la entidad y –además- poseen un *Plan de autoformación y desarrollo* anual. Por último, destacar la existencia de una elevada adecuación del empleado a su puesto de trabajo (estos últimos indicadores no existían en el *cuadro provisional de indicadores*).

En conclusión, posiblemente, el principal motivo del reducido número de abandonos en la organización (la *rotación externa*) se deba a la elevada satisfacción y al alto grado de compromiso de los trabajadores con los valores, la cultura y las personas de la entidad de crédito para la que trabajan. Otro punto a favor de la cooperativa es el proceso sistemático de reconocimiento de logros, sugerencias, etc. que tiene implementado. Sin lugar a dudas, este tipo de premios reconoce el esfuerzo en el trabajo y las ideas sugeridas, pudiendo fomentar la satisfacción del empleado.

Tabla 7.21: Indicadores del elemento *Valores y actitudes - Sociabilidad*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
SOCIABILIDAD	% personas involucradas en redes internas de trabajo	5,88%	5,77%	5,50%
	% personas involucradas en redes externas de trabajo (grupo)	1,96%	1,92%	1,83%
	Índice de clima social (encuestas de clima laboral)	NM	NM	89%

Fuente: elaboración propia

El análisis de la variable *sociabilidad* empieza por el estudio de las redes internas de trabajo. Así, únicamente se han identificado doce redes internas formales, que corresponden a los integrantes de los tres comités existentes en la cooperativa: dirección, oficinas y recursos.

Por otro lado, las personas integradas en redes externas de trabajo (cuatro) son aquellas que forman parte de tres comités: recursos humanos, marketing e informática (junto con el Director General) del grupo empresarial donde se encuentra integrada la cooperativa.

Como se puede apreciar, sólo se dispone de información referente a grupos de trabajo, internos y externos formales, ante la no medición por parte de la entidad de las redes informales. Cabe mencionar que si éstas fueran las únicas, se trataría de una organización muy centralizada y poco abierta al exterior, lo que dificultaría su subsistencia. No obstante, podría tratarse de un déficit de la investigación puesto que –aunque el análisis de la documentación existente no permita identificar un mayor número de grupos formales- este hecho no significa que no existan.

Por último, cabe resaltar el magnífico índice de clima social. Así, la encuesta elaborada por el Instituto *Great Place To Work* (GPTW) muestra como un 89% de los empleados declara que el clima laboral de la cooperativa de crédito analizada es adecuado “*Casi siempre*” o “*A menudo*”. Este buen indicador le supuso a la entidad ser considerada la cuarta mejor empresa para trabajar en 2002, lo que da buena muestra de su fortaleza respecto a los intangibles ligados a los valores y a las actitudes.

Sin embargo, en relación al clima laboral, los potenciales problemas identificados se relacionan con la retribución, el horario (actualmente las oficinas abren en horario comercial de lunes a viernes mañana y tarde, y también los sábados por la mañana) y el reconocimiento. El amplio horario comercial se considera una ventaja competitiva y –aunque se han articulado turnos rotatorios para liberar parcialmente a los empleados- resulta complicado de resolver. En relación a los reconocimientos, se considera que – en general- existe poca propensión a realizarlos. En este sentido la empresa estableció diversas categorías de premios anuales y adhesivos (*OK, Buen trabajo!*) para reconocer determinadas aportaciones y resultados.

Tabla 7.22: Indicadores del elemento *Valores y actitudes - Flexibilidad y adaptabilidad*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	Edad media de las personas en la organización (años)	31	31,4	31,9
	% Movimientos geográficos (interoficinas) <sup>4</sup>	NM	24%	27,6%

Fuente: elaboración propia

Se evidencia una alta flexibilidad y adaptabilidad de la plantilla, puesto que ésta está compuesta por gente joven (32 años de edad media) y que –como ya se ha señalado- está sometida a una elevada rotación interna (lo que permite a los trabajadores conocer distintos puestos en distintas ciudades). Esta considerable rotación podría buscar (implícita o explícitamente) la formalización de procesos de identificación y de transferencia de conocimiento experto y de *buenas prácticas* derivadas del desempeño del puesto de trabajo.

Esta circunstancia es ventajosa para la cooperativa ya que le permite introducir cambios de forma menos traumática, especialmente aquellos de carácter tecnológico, sin un excesivo rechazo e inadaptabilidad por parte del personal. Esta fácil adaptabilidad se puede ilustrar mediante los ejemplos recientes en la implantación del sistema informático Iris o de la Intranet corporativa Delfos.

Tabla 7.23: Indicadores del elemento *Valores y actitudes - Creatividad*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
CREATIVIDAD	Nº Ideas sugeridas por el personal mediante Notas Q	NM	NM	NM
	% Personas dedicadas a innovación en productos y servicios	100%	100%	100%
	% Hombres en plantilla	45%	48%	48%
	% Mujeres en plantilla	55%	52%	52%
	% Personas con diferente nacionalidad	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

<sup>4</sup> Este dato coincide con el % de rotación interna ya que está condicionada a la apertura de nuevas oficinas (rotación interna vertical) o al cambio a otras sucursales pero manteniendo el mismo cargo (rotación interna horizontal).

Atendiendo a los indicadores de la variable *creatividad*, el hecho de que la cooperativa cuente con una plantilla joven, donde existe un equilibrio en términos de género y donde todos los empleados están involucrados en actividades de innovación en productos y servicios bancarios, deriva en un ambiente idóneo para la creatividad. Esta circunstancia -a su vez- debe provocar el crecimiento del capital humano de la entidad. La innovación bancaria en esta entidad busca la introducción de cambios en el modelo de gestión bajo un enfoque de tipo *incremental* (de mejora continua no *radical*). Este enfoque se implementa en la empresa mediante las *notas de mejora* y las *notas Q*. Por otro lado, el departamento de auditoría interna detecta posibles áreas de mejora y difunde, mediante la comunicación interna, las noticias *Aprendiendo de nuestros errores* y *Aprendiendo de nuestros aciertos*.

No obstante, esta información proviene directamente del departamento de RRHH de la cooperativa y cabe tener en cuenta su potencial sesgo. De este modo, informar que la totalidad de la plantilla realiza actividades de innovación bancaria parece más bien referirse al universo potencial de trabajadores que pueden realizar aportaciones que no al número real de sugerencias recibidas. El hecho que los trabajadores de diversos departamentos realicen actividades de innovación bancaria resulta plausible, pero no así que lo haga todo el conjunto de la organización. El problema puede ser de orden terminológico, al incluirse por parte de la empresa actividades no contempladas por el analista.

Sin embargo, como ya se ha señalado, la amenaza a las políticas desarrolladas es la endogamia. Sin lugar a dudas, esta puede suponer un freno a la creatividad de la entidad (capaz de limitar el crecimiento del capital humano). En particular, cabe hacer referencia a las políticas de captación y de promoción de personal seguidas por la empresa. Como se ha indicado, esta cooperativa selecciona exclusivamente a personas jóvenes, que han realizado previamente prácticas en la entidad y que -tras años de formación y desarrollo- pasarán a ser socios de trabajo. Además, el 100% de la promoción es exclusivamente interna. Estas políticas "endogámicas" impiden la entrada de personas capaces de aportar nuevas ideas y experiencias por otras vías y en otras franjas de edad. Esto puede tener como resultado una excesiva homogeneización de la plantilla si no se toman medidas correctoras.

Cabe señalar que, con el ánimo de oxigenar la estructura, la dirección de la empresa fomenta el acceso a información externa (bibliografía empresarial, revistas especializadas, prensa, etc.), de forma continua y mediante el diseño de circuitos.

Tabla 7.24: Indicadores del elemento *Valores y actitudes - Compensación*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
COMPENSACIÓN	% Profesionales de la entidad con compensación variable	100%	100%	100%
	% Profesionales con un Plan de Autoformación y Desarrollo	100%	100%	100%
	% Personas promocionadas de nivel por consecución de objetivos	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia

La presente variable no se encuentra recogida en el Modelo *Intellectus* pero ha sido incorporada en orden a una mejor comparabilidad de la información sobre intangibles generada. Esta variable es contemplada por otras entidades crediticias y –vía *benchmarking*– debe servir para un mejor análisis de las capacidades del capital humano de la empresa.

De este modo, se puede apreciar como el 100% de los profesionales poseen un *Plan de Autoformación y Desarrollo*, lo que denota lo prioritario del crecimiento del capital humano para la entidad. Además, 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.

En definitiva, la compensación de la plantilla busca la equidad retributiva en orden a la existencia de un complemento variable vinculado a la consecución de una serie de objetivos previamente establecidos. Además, la compensación contempla también aspectos como la formación para todos los empleados. En conclusión, la compensación en esta entidad está establecida con claro ánimo motivador de una positiva actitud hacia el trabajo.

7.3.3.2. Aptitudes.

Tabla 7.25: Indicadores del elemento *Aptitudes - Educación reglada*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
EDUCACIÓN REGLADA	% Personas licenciadas	46%	46%	46%
	% Personas diplomadas	24%	26%	26%
	% Personas sin educación reglada	0%	0%	0%
	% Titulados en ADE, Economía, Empresariales o similares	60%	60%	60%
	% Personas con otras titulaciones (FP/BUP/COU)	30%	28%	28%

Fuente: elaboración propia

El indicador que aparecía en el Modelo *Intellectus* "Media de antigüedad de la titulación" se ha suprimido ante la imposibilidad de la obtención de información por parte de la cooperativa (ya que no lo miden) y por no aportar datos relevantes nuevos.

Los indicadores de la variable *educación reglada* dejan ver el claro perfil de las personas demandadas en la cooperativa: además de buscar gente joven (personas con edades entre 21-35 años), la cooperativa sólo selecciona personas con formación universitaria. Además, las personas reclutadas no proceden de cualquier licenciatura o diplomatura, ya que un 60% de la actual plantilla son licenciados en CC. Económicas o en Administración y Dirección de Empresas o diplomados en CC. Empresariales.

Por tanto, la cooperativa cuenta con una plantilla muy apta para el negocio bancario (formación universitaria, etc.) y con unas aptitudes adecuadas para desempeñar su trabajo, lo cual puede permitir a la empresa un "apalancamiento intelectual", es decir, a mayor nivel de conocimiento, más capaz se es de aprender y de conectar conocimientos nuevos con los ya aprendidos. No obstante, la gran homogeneidad en los perfiles de las personas incorporadas puede limitar la creatividad y la multidisciplinariedad del capital humano de la entidad.

Tabla 7.26: Indicadores del elemento *Aptitudes - Formación especializada*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
FORMACIÓN ESPECIALIZADA	% Personas con especialización y postgrado	NM	NM	NM
	% Personas formadas anualmente	100%	100%	100%
	% Personas que realizan cursos de formación continua	100%	100%	100%
	Nº Acciones formativas en la Intranet/ total acciones formativas	0	0	0
	Total Gasto en formación (€)	118.389	125.602	186.678
	Total Gasto formación / empleado (€)	580,34	603,86	856,32
	Nº horas totales de formación	15.934,44	22.118,72	16.291,14
	Nº horas totales de formación por persona y año	78,11	106,34	74,73

Fuente: elaboración propia

De los indicadores anteriores, resalta la importancia que la cooperativa da a la formación especializada de todos sus empleados (los cuales reciben formación continua y poseen un *Plan de Autoformación y Desarrollo* anual) y que invierte en ellos entre 500 € y 800 € al año/empleado. Además, para ampliar la gama de la oferta formativa, se coorganizan acciones formativas en el marco de la Federación Valenciana de Cajas Rurales.

La oferta formativa de la cooperativa tiene un carácter fundamentalmente de oferta, es decir, es diseñada y promovida desde la dirección de la empresa. No obstante, también se implementan algunas acciones *a demanda*, usualmente a petición de empleados de los servicios centrales.

Relacionado con lo anterior, se debería recordar que las cooperativas tienen la obligación legal (Ley 9/2002, de la Generalitat Valenciana) de distribuir sus resultados de forma que se dote el *Fondo de Formación y Promoción Cooperativa* (FFPC), resultando lógico el elevado nivel de gasto en formación.

Si a la elevada inversión en formación se le añade un aspecto ya comentado, la alta rotación interna de los empleados esto provocará en la entidad la transferencia de conocimientos entre diferentes empleados. La mayor interacción social y el crecimiento de las redes informales, evolucionarán los conocimientos tácitos en grupales, fenómeno que Nonaka y Takeuchi (1995) han denominado como *socialización*. De esta forma se genera nuevo conocimiento y un mayor valor para la empresa.

No obstante, en el apartado de déficits, cabe reseñar la nula oferta de *e-learning* por parte de la entidad, lo que supone una oportunidad de mejora en el capítulo de aptitudes del personal. Es decir, el enfoque de la formación impartida es exclusivamente *clásico*. Además, el esfuerzo en formación se mide únicamente en término de coste económico y dedicación horaria, lo cual no permite analizar las características de la oferta formativa y sus posibilidades de optimización.

Por otro lado, como es sabido, el impacto de la formación de *oferta* es bastante menor comparado con la de *a demanda*. En este sentido, la generación de formación básicamente de oferta podría ser una de las razones del modesto grado de cumplimiento de los objetivos formativos. La empresa debería –por tanto- articular un mayor número de acciones formativas a demanda, fomentando la participación de los empleados en el diseño del plan de formación.

Asimismo, la formación especializada carece de indicadores de localización de conocimiento experto en la organización, lo cual no resulta lógico estando implantada la gestión por competencias en la empresa. Este hecho no significa que no se gestione el conocimiento experto sino que no se monitoriza. Así, en el camino de crear grupos de trabajo o comunidades de práctica, la empresa ha realizado diversas dinámicas con el objeto de conseguir *benchmarking interno* y la difusión de buenas prácticas. A nivel de directores de oficinas, cabe decir que la comisión de riesgos realiza un papel de interés en ese aspecto, ya que sirve como instrumento de interacción entre este perfil de empleados.

Tabla 7.27: Indicadores del elemento *Aptitudes - Experiencia*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
EXPERIENCIA	Antigüedad media de experiencia en la organización (años)	NM	NM	H: 10,5 M: 8,4
	Nº personas con experiencia profesional internacional o en otras organizaciones	NM	NM	NM
	Plazo de reclutamiento (días)	15	15	15
	Nº Currículums que se recibe como media para cubrir un puesto concreto	20	20	20
	Nuevos ingresos <sup>5</sup>	41	27	34
	Currículums gestionados por selección externa	0	0	0

Fuente: elaboración propia

<sup>5</sup> Calculado como incremento de la plantilla más rotación externa.

Al abordar la experiencia de los empleados de la organización, se podría distinguir entre dos tipos de experiencia: la experiencia *interna* en la organización y la experiencia *externa* en otras entidades de depósito. A pesar de que la experiencia externa no es medida por la cooperativa, ésta se podría deducir fácilmente puesto que la plantilla es joven y poseen -como media- una significativa experiencia interna. Este hecho sólo puede ser producto de una captación temprana, una vez han finalizado sus estudios o incluso cursando los mismos. Por tanto, los empleados poseen una reducida -o incluso nula- experiencia externa en otras organizaciones. Evidentemente, este hecho tiene diversos inconvenientes, principalmente la pérdida de creatividad fruto de la homogeneidad de las experiencias y la falta de capacidad de *benchmarking*.

Por otro lado, como media, la experiencia interna en la organización es mayor a 9 años, lo que da buena muestra de la aptitud del personal para el negocio bancario. La orientación endógena del desarrollo profesional en la cooperativa estudiada se confirma con otros indicadores. Como ejemplo, la nula selección externa de profesionales y el corto plazo de reclutamiento dan buena idea de las políticas de captación llevadas a cabo por la cooperativa.

Por último, señalar que -como media- la selección contempla tan sólo al 5% de los currículums reclutados. El reclutamiento, por tanto, parece adecuado en términos cuantitativos puesto que recoge al año entre 500 y 800 solicitantes (aproximadamente).

Tabla 7.28: Indicadores del elemento *Aptitudes - Desarrollo personal*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
DESARROLLO PERSONAL	¿Existe un programa de <i>coaching</i> y <i>mentoring</i> ?	SI	SI	SI
	% profesionales integrados en programas especializados de formación	100%	100%	100%
	Nº horas que emplea el mentor con el recién llegado	15	15	15
	% medio anual de promociones en la plantilla	-	24%	27,6%

Fuente: elaboración propia

Los indicadores anteriores ofrecen –sin duda- la imagen de una empresa que se preocupa del desarrollo profesional de sus empleados. La existencia de programas de *coaching* y de *mentoring* junto a la total participación de los profesionales en los programas especializados de formación, fomentan el desarrollo de los participantes. En este sentido, cabe destacar la existencia de 6 coordinadores de área geográfica en la cooperativa, cuyo cometido principal es ofrecer *coaching* a los directores de oficina de su demarcación.

Además, el amplio número de promociones que se realizan a lo largo del ejercicio, permite motivar el desarrollo profesional de los empleados de la cooperativa hacia la consecución de sus objetivos.

### 7.3.3.3. Capacidades.

Tabla 7.29: Indicadores del elemento *Capacidades - Aprendizaje*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
APRENDIZAJE	% Tiempo dedicado a actividades formativas	4,49%	6,4%	4,29%
	% Trabajadores reciben formación	100%	100%	100%
	% Cumplimiento objetivos de la formación	50-60%	50-60%	50-60%

Fuente: elaboración propia

Como ya se ha señalado, la formación es un aspecto prioritario en la cooperativa analizada. Para ello, el conjunto de la plantilla (sin excepción) deberá participar anualmente en los programas de formación de la empresa. Como media, los trabajadores destinan más del 4% de su tiempo de trabajo.

Asimismo, los objetivos de la formación impartida se cubren de forma moderada, concretamente, entre un 50% y un 60%. Esta estimación es de carácter subjetivo y procede del propio departamento de RRHH. En definitiva, el discreto éxito de la formación afecta negativamente a la transferencia y creación de nuevo conocimiento, y -consecuentemente- al incremento del capital humano de la organización.

Tabla 7.30: Indicadores del elemento *Capacidades - Colaboración (trabajo en equipo)*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
COLABORACIÓN (TRABAJO EN EQUIPO)	% Personas que participan en equipos internos de trabajo	5,88%	5,77%	5,50%
	% Personas que participan en equipos externos de trabajo	1,96%	1,92%	1,83%
	Nº Equipos multifuncionales en marcha	NM	NM	NM
	Nº Objetivos individuales integrados en objetivos generales de equipo	100%	100%	100%
	Nº Equipos con incentivos compartidos en relación al total de equipos	NM	NM	NM

Fuente: elaboración propia

El análisis realizado anteriormente para la variable *socialización* es extensible en esta ocasión a la variable *colaboración*, puesto que están constituidas por ítems similares. Cabe puntualizar que la determinación de equipos de trabajo (tanto internos como externos) se ha realizado exclusivamente bajo el análisis de la documentación disponible, reflejándose tan sólo algunos equipos formales.

Por otro lado, el conjunto de objetivos individuales se integra en objetivos generales de equipo. Este hecho denota la existencia de claros incentivos para la colaboración y el trabajo en equipo. El objeto es motivar los esfuerzos individuales en una sola dirección, con el ánimo de conseguir los objetivos estratégicos establecidos.

Tabla 7.31: Indicadores del elemento *Capacidades - Comunicación (intercambio de conocimiento)*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
COMUNICACIÓN (INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO)	% Aportaciones sugeridas			
	% Aportaciones llevadas a la práctica / total aportaciones	NM	22,2%	27,6%
	% Personas involucradas en plataforma tecnológica	0	100%	100%

Fuente: elaboración propia

En primer lugar, resulta de interés mencionar los instrumentos más relevantes de comunicación de que dispone la cooperativa de crédito. Estos son: la Intranet, los boletines internos, los tablones, los grupos de trabajo, los circuitos de publicaciones

especializadas, los dosieres profesionales, etc. Dadas sus características, muchos de estos instrumentos son considerados -además- como material de autoformación.

El alto compromiso y sentimiento de pertenencia mostrado por los indicadores medidos en la cooperativa analizada, provocan un importante número de aportaciones sugeridas por los empleados (de las cuales se implementan un significativo 20%).

Por último, la plataforma tecnológica a disposición de la cooperativa está formada principalmente por su Intranet *Delfos*, a la que tienen acceso todos los empleados de la entidad y que fue implantada en el año 2001. Además, la totalidad de empleados deben emplear la aplicación *Lotus Notes* para su intercomunicación. Esta ofrece múltiples servicios, entre los que destacan: el correo electrónico, las noticias diarias, las plantillas, las bases de datos, la normativa, la aplicación de consultas, el acceso a *Western Union*, las circulares, el catálogo de promociones y productos, las estadísticas, etc.

Tabla 7.32: Indicadores del elemento *Capacidades - Liderazgo*

VARIABLES	INDICADORES	2000	2001	2002
LIDERAZGO	% Personas satisfechas con sus responsables directos	NM	NM	NM
	% Personas conocedoras de la estrategia de la entidad	100%	100%	100%
	% Personas satisfechas con su puesto de trabajo	NM	NM	NM
	% Personas implicadas en actividades corporativas de mejora	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia

Los anteriores indicadores muestran como el 100% de los empleados conocen la estrategia a seguir por la entidad, lo cual facilita el alineamiento individual con la estrategia organizativa y permite un liderazgo más efectivo. Esta *rotunda* afirmación se fundamenta en el carácter legal de *sociedad participativa* que tiene la cooperativa. En este sentido, la pertenencia al capital social de la mayoría de los empleados, la realización periódica de asambleas de socios, jornadas de reflexión, etc. y la utilización de los sistemas de comunicación internos (boletines, Intranet, tabloneros, etc.) parece garantizar un amplio conocimiento de las decisiones de la dirección.

Por otro lado, la masiva participación en actividades de mejora, es buena muestra –de nuevo- del nivel de compromiso de los trabajadores de la cooperativa y –en consecuencia- de la calidad del liderazgo ejercido en la misma por la dirección. No obstante, como se ha señalado anteriormente, esta información proviene directamente del departamento de RRHH de la cooperativa. Es por ello que hay que tener en cuenta el posible sesgo en la percepción del departamento, puesto que manifestar que la totalidad de la plantilla realiza actividades de mejora parece más bien referirse al universo potencial de trabajadores que pueden realizar aportaciones que no al número real de sugerencias recibidas.

Dentro de la filosofía de *mejora continua* adoptada por la entidad, por actividades de mejora se deben entender todas aquellas sugerencias de los empleados destinadas a la redefinición de productos y servicios, innovación de nuevos, etc.

#### **7.3.4. Síntesis de indicadores de capital humano de bancos y cajas de ahorro.**

Siguiendo la misma metodología del estudio del caso y a partir de las informaciones extraídas de las memorias anuales de 3 entidades bancarias (BBVA, Bankinter y Cajamadrid; ver anexo I) se ha podido confeccionar una síntesis de los estados de capital humano de las empresas señaladas. Este resumen de indicadores intenta representar algunos de los aspectos más destacados del análisis anterior, al tiempo que pretende facilitar la comparabilidad de los datos extraídos en la cooperativa analizada.

Para ofrecer una comparabilidad directa con los indicadores seleccionados, se adjunta también en este apartado el resumen de indicadores de la cooperativa analizada en el apartado anterior.

Tabla 7.33: Indicadores de Capital Humano de Bankinter

<b>BANKINTER</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Nº de empleados	3.019	2.974	2.944
Edad media (años)	36,80	36,63	35,97
Antigüedad media (años)	11,11	10,81	10,14
Diversidad (% mujeres)	44,19%	44,01%	43,86%
% Empleados con titulación superior	63,66%	63,18%	61,96%
% Personas formadas anualmente	77%	92%	87,88%
Inversión en formación por empleado (euros)	555€	1.126€	1.209€
Inversión en formación por empleado (horas)	34,89	48,10	32,00
Rotación externa	3,71	5,42	6,00
Nº medio de ideas aportadas por persona	1,30	2,80	0,70

Fuente: Bankinter (2003)

Tabla 7.34: Indicadores de Capital Humano de BBVA

<b>BBVA</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Nº de empleados	108.082	98.588	93.093	86.093
Edad media (años)	42,60	42,50	42,10	37,80
Antigüedad media (años)				15,40
Diversidad (% mujeres)	31%	32%	34%	42%
% Empleados con titulación superior				46%
% Personas formadas anualmente				

Inversión en formación por empleado (euros)				387,37€
Inversión en formación por empleado (% horas sobre jornada laboral)	2,90%	3,40%	3,20%	
Inversión en formación por empleado (horas)				43
Rotación externa no deseada	0,57%	0,47%	0,30%	0,30%
Nº medio de ideas aportadas por persona				

Fuente: BBVA (2003 y 2004)

Tabla 7.35: Indicadores de Capital Humano de Cajamadrid

CAJAMADRID	2000	2001	2002
Nº de empleados	11.738	12.152	12.394
Edad media (años)	---	38,60	39,30
Antigüedad media (años)	---	11,40	11,90
Diversidad (% mujeres)	---	42,00%	42,30%
% Empleados con titulación superior	---	42,60%	44,10%
% Personas formadas anualmente	---	89,70%	91,20%
Inversión en formación por empleado (euros)	---	---	---
Inversión en formación por empleado (horas)	---	39,50	37,40
Rotación externa no deseada	---	0,70%	0,60%
Nº de ideas de mejora	---	---	723

Fuente: Cajamadrid (2003)

Tabla 7.36: Indicadores de Capital Humano de la Cooperativa de crédito analizada

COOPERATIVA	2000	2001	2002
Nº de empleados	205	208	218
Edad media (años)	31,00	31,40	31,90
Antigüedad media (años)	---	----	H: 8,67 M: 6,37
Diversidad (% mujeres)	55%	52%	52%
% Empleados con titulación superior	70%	72%	72%
% Personas formadas anualmente	100%	100%	100%
Inversión en formación por empleado (euros)	580,34€	603,86€	856,32€
Inversión en formación por empleado (horas)	78,11	106,34	74,73
Rotación externa	16,60%	11,10%	11,00%
Nº de ideas de mejora por dedicación	23,99	24,47	25,44

Fuente: Elaboración propia (2003)

### 7.3.5. Conclusiones y recomendaciones del caso-estudio.

En primer lugar, cabe decir que la gestión de recursos humanos de la cooperativa de crédito es dinámica y efectiva en la mayor parte de política que despliega. Además, la empresa muestra una patente sensibilidad sobre la importancia de la gestión del conocimiento, aunque no se gestionan apenas indicadores sobre la identificación, medición y gestión del conocimiento organizativo.

La primera conclusión se refiere a la estructura del capital humano, el cual destaca por su *estabilidad* debido a una rotación externa mínima y a la política de reclutamiento, selección y promoción del personal (exclusivamente interna) llevada a cabo por la entidad. Esta estabilidad se traduce en una mayor capacidad de apropiabilidad de los intangibles y una menor fuga de conocimiento organizativo.

Además, la participación de la totalidad de la plantilla en actividades de mejora, la política de desarrollo profesional seguida por la empresa y la integración de todos los trabajadores en el *Plan de formación* garantiza una mejora en las aptitudes del personal y –consecuentemente– un incremento del valor de este tipo de intangibles. En conclusión, no solamente no existe fuga de conocimiento sino que la mejora de la transferencia del mismo provoca un crecimiento del *stock* organizativo.

En el estudio relativo a los *valores* y a las *actitudes* de los empleados, la cooperativa analizada ofrece unos resultados muy positivos. Este hecho es lógico dado que los valores y actitudes son un pilar fundamental de la filosofía de negocio de la cooperativa y las políticas de captación del personal buscan e inducen unos determinados patrones de comportamiento.

Al respecto, cabe destacar en primer lugar el elevado sentimiento de pertenencia y de compromiso detectado junto a la automotivación y satisfacción existente en el conjunto del personal. Este sentimiento de pertenencia y de compromiso es sin duda fomentado por la cultura de *clan* desarrollada por la cooperativa. Asimismo, la sociabilidad, flexibilidad y adaptabilidad de la plantilla también es muy positiva, consecuencia del magnífico clima laboral y de la política de rotación interna aplicada por la entidad de crédito. Tal vez el único aspecto controvertido en este capítulo sea el de la creatividad y la capacidad de innovación del personal. En el análisis de esta variable conviven resultados positivos, como el importante grado de actividad en la mejora del servicio bancario, junto a puntos de partida negativos como la (quizás) excesiva homogeneización de los componentes de la organización (fruto de la política de captación de recién titulados universitarios como nuevos empleados y del desarrollo profesional endógeno). No obstante, estas circunstancias contrapuestas forman parte de la sólida *cultura* de la organización y resultan difícilmente modificables al estar íntimamente relacionadas con la visión de la empresa.

En consecuencia, en este punto se pueden realizar pocas recomendaciones más allá de la introducción de mecanismos correctores que *oxigenen* la plantilla, frenen la homogeneización de los perfiles de los trabajadores (flexibilizando la captación y la promoción, etc.) e impidan fenómenos sociales como el *pensamiento grupal* y la *afiliación*. En este sentido, la introducción sistemática de un mayor volumen de información externa podría ser interesante para oxigenar la creatividad de la plantilla (por ejemplo, utilizando enfoques de *Business Intelligence*).

En conclusión, el capítulo de valores y actitudes destaca sobremanera en el análisis del capital humano de la cooperativa de crédito analizada. Este hecho parece coherente, dada la pertenencia de la banca cooperativa a la denominada *economía social*, sus cimientos ideológicos y su relevante desarrollo doctrinal. Sin embargo, la propia metodología del caso-estudio no permite la generalización de conclusiones y la extrapolación de esta conclusión al conjunto de cooperativas de crédito debería ser validada mediante la aplicación de otras metodologías.

Por otro lado, en referencia a las *aptitudes* del personal, cabe destacar el elevado nivel de educación reglada de la plantilla (el 70% son titulados universitarios), lo cual resulta coherente en el sector crediticio pero dista de la percepción generalizada de los empleados de la mayoría de cajas rurales. Estos trabajadores cuentan con una experiencia significativa, destacando la ausencia de experiencia fuera del ámbito de la cooperativa de crédito (lo que podría suponer la existencia de un *contrato psicológico* más robusto que en el resto de sectores productivos debido a la estabilidad a largo plazo que parecen ofrecer las entidades de crédito).

La variable que más destaca en las aptitudes del capital humano de las cooperativas de crédito es la formación del personal. En el caso-estudio analizado se evidencia una importante inversión en la formación de los empleados (tanto en euros por empleado como por horas impartidas por persona y año), especialmente si se compara con los bancos y cajas de ahorro que difunden información sobre su capital humano.

Esta circunstancia también resulta congruente con la naturaleza de las cooperativas de crédito dada la obligación legal de dotar el Fondo de Formación y Promoción Cooperativa. Sin embargo, el esfuerzo formativo no se debería medir únicamente en términos de coste económico y de dedicación horaria. Así, el estudio y monitorización de las características de la oferta formativa de la cooperativa (introduciendo nuevos indicadores de capital humano) permitiría hacerla más eficiente.

No obstante, por el lado negativo, destacan la baja consecución de objetivos formativos y la nula utilización de acciones formativas *on line*. Por lo tanto, parece recomendable analizar las causas del bajo 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 los potenciales ahorros de costes que puede generar, permitirían ampliar la gama y la cantidad del catálogo de acciones formativas.

Las inversiones en intangibles como la formación y otros permiten desarrollar el valor del 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 dentro de la cooperativa. 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. Además, la formación especializada no dispone de indicadores de localización de conocimiento experto en la organización. De este modo la creación de unas *páginas amarillas* con las competencias de los expertos identificados podría ser una herramienta de utilidad para el conjunto de empleados.

Por último, en el apartado de *capacidades* del capital humano, la cooperativa estudiada sobresale por su buen nivel de aprendizaje (derivado de la inversión en formación y del alcance general de la misma), su fluida comunicación (de la que da buena muestra el importante número de sugerencias de mejora gestionadas) y el sólido liderazgo de la dirección. Sin embargo, la identificación de equipos de trabajo –tanto internos como externos- ha resultado muy complicada para analizar la colaboración y el trabajo en equipo (un factor susceptible de mejora en la organización analizada). En este sentido, deberían crearse entornos de trabajo en equipo que permitieran identificar y reutilizar las experiencias y los conocimientos del resto del personal de la cooperativa.

Consecuentemente, el nivel de implicación de los empleados en los procesos de trabajo y de mejora de la empresa parece elevado. No obstante, 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.

Como conclusión, volviendo a las preguntas de investigación planteadas al inicio del capítulo, se puede afirmar que la forma jurídica sí parece influir sobre la configuración del capital humano de una organización, especialmente debido a un mayor peso de los intangibles vinculados a los valores y a las actitudes del personal.

Respecto a los atributos singulares que parece reunir el capital humano de una cooperativa de crédito son un fuerte sentimiento de pertenencia y de compromiso, una elevada automotivación y satisfacción en el puesto de trabajo y una adecuada flexibilidad. Además, en el resto de capítulos (aptitudes y capacidades) cabría resaltar el papel distintivo de la formación y del aprendizaje, junto al sólido liderazgo de los directivos de las cooperativas de crédito (fruto de la cultura de empresa generada).

#### **7.4. IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Este apartado pretende responder a la tercera de las preguntas de investigación planteadas al inicio del capítulo, relativas a qué políticas se identifican a partir de una determinada estructura de capital humano y qué posibilidades existen para su optimización.

De este modo, el caso-estudio realizado ha permitido identificar una empresa con una sólida cultura organizativa y con valores muy arraigados entre el personal (como se observa en el nivel de compromiso con la empresa). En ese sentido, la política de recursos humanos en la cooperativa de crédito analizada es una política de alcance estratégico para la organización (disfrutando del más alto grado de relevancia en el diseño estratégico de la misma).

La dinámica del sistema bancario actual ha traído consigo –dados los bajos tipos de interés existentes– políticas expansivas de otras entidades (fusiones, adquisiciones, expansiones geográficas, etc.), lo cual conlleva una mayor competencia. Estas amenazas (unidas a la fuerte cultura de *clan* que se identifica en el caso-estudio), obliga a la cooperativa de crédito analizada a fundamentar sobre su capital humano las ventajas competitivas a explotar.

Más concretamente, por lo que se refiere a las políticas de recursos humanos desarrolladas, dentro de la política de reclutamiento se observa que ésta es fundamentalmente de naturaleza interna. Todas las nuevas incorporaciones proceden del reclutamiento de licenciados universitarios recientes (su efecto se observa sobre la edad media de la plantilla: 32 años).

El reclutamiento de perfiles está relacionado directamente con el puesto de trabajo. Este hecho provoca una cierta homogeneidad que puede limitar también la creatividad y la multifuncionalidad del capital humano. Así, la totalidad de los puestos directivos se cubre mediante la promoción interna, con lo cual se desechan talentos, capacidades, etc., que pudieran aportar personas externas a la cooperativa. Además, en este sentido, no se observa ninguna solución a adoptar ya que ello forma parte de su cultura corporativa. El riesgo de esta política radica en una homogeneización excesiva del personal si no se implementan medidas compensatorias (obstaculizando además la creatividad y la capacidad de innovación del capital humano). Eso sí, también cabe asumir que de esta forma el coste de integración del nuevo personal es nulo.

Respecto a la política de selección, se observa como los seleccionadores son exclusivamente internos, lo cual puede propiciar una visión más sesgada, corriéndose el riesgo de seleccionar a personas en función de las creencias y valores del seleccionador (*proyección*), aunque no apropiada al puesto ofertado. Análogamente a la política de reclutamiento, no se observa ninguna solución a adoptar ya que la política se fundamenta en su cultura corporativa.

Por otro lado, la elevada rotación interna dota a la empresa de una alta flexibilidad y adaptabilidad de la plantilla ante cambios organizativos. También es destacable el equilibrio de género que se da en la selección de personal, lo cual es beneficioso -debido a la diversidad existente en este sentido- para estimular la creatividad y la innovación. En conclusión, parece recomendable introducir ciertas medidas correctoras de la política de reclutamiento y de selección que introduzca *oxígeno* para favorecer la adquisición de nuevos conocimientos.

En referencia a la política de contratación, los problemas son mínimos, ya que –al tratarse de una cooperativa– todos los empleados son socios de trabajo de la misma (y, por lo tanto, propietarios de los medios de producción) tras una etapa previa de dos años de contratación laboral temporal. El rápido paso del trabajador a accionista

estimula el compromiso y el sentimiento de pertenencia, una reducida rotación externa y la implicación del personal en actividades de mejora.

Como se observa en los balances de capital humano, la cooperativa analizada es una empresa joven, en la cual tres de cada cuatro de sus trabajadores son universitarios, siendo una empresa que apuesta decididamente por las políticas de gestión, motivación, etc., de los recursos humanos, por la formación continua, etc. De este modo, del análisis del capital humano en materia de formación del personal no se observan problemas significativos. Cabe destacar la importante inversión realizada en esta materia y que –al tratarse de una empresa con capacitación interna, pocos formadores externos, etc.– se corre el riesgo de homogeneizar en exceso el perfil profesional de los trabajadores.

Sobre la política retributiva cabe decir que es variable, dependiendo su peso del perfil que se ocupe en la organización. El sistema retributivo está personalizado en función de una evaluación predeterminada. Por lo tanto, existe voluntad de equidad retributiva.

La política de formación (fundamentalmente de oferta) es prioritaria para la cooperativa, destinando –como media– los empleados más del 4% de su tiempo de trabajo. Coherentemente con la cultura de la empresa, todos los directivos son a su vez formadores internos. En consecuencia, el conocimiento se comparte y provoca el crecimiento del stock organizativo. Cabe destacar también el elevado nivel de gasto en formación (consecuencia de la obligación legal de dotar el Fondo de Educación y Promoción Cooperativa).

Por último, respecto a la gestión de la carrera profesional, el tamaño de la empresa y el hecho que un grupo importante de sus trabajadores se encuentre en una franja de edad 'joven' (30-40 años), dificulta una amplia promoción vertical. La definición de planes de carrera personalizados (sujetos a objetivos) y el establecimiento de criterios de promoción transparentes han sido las políticas de la cooperativa para dotar de mayor eficacia las acciones de desarrollo.

El modelo de carrera profesional (junto con la política de reclutamiento y selección) provoca que la mayoría de profesionales haya desarrollado su actividad exclusivamente en la empresa (la experiencia interna media en la organización es superior a 9 años), lo cual provoca una amplia experiencia en la organización y baja fuga de conocimiento organizativo. El producto de esta política es un capital humano estable.

La totalidad de la plantilla posee un plan de autoformación y desarrollo lo cual debería incidir en el crecimiento del capital humano. Además, la entidad cuenta con un sistema de evaluación del trabajo desarrollado que incentiva un correcto desempeño, instauro la meritocracia para la promoción profesional y busca la equidad retributiva.



## 8. CARACTERIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO: ESTUDIO *DELPHI*.

### 8.1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Como ya se ha afirmado, el caso-estudio no tiene como objeto extraer conclusiones extrapolables al conjunto de cooperativas de crédito, teniendo sólo un carácter instrumental para la obtención de evidencias. Consecuentemente, el planteamiento del presente capítulo ha perseguido efectuar una *triangulación* de metodologías. El sentido de utilizar diversas técnicas en vez de una única resulta sencillo: las conclusiones apoyadas por diversas metodologías no sólo son más robustas, sino que -además- permiten eliminar el sesgo propio de cada una de ellas.

Dada la inexistencia de antecedentes en el ámbito de la banca cooperativa, la aplicación de la metodología *Delphi* resulta de utilidad en un estudio de carácter exploratorio. De este modo, la respuesta estadística de un grupo de expertos puede permitir contrastar las conclusiones obtenidas anteriormente mediante el caso-estudio y las entrevistas en profundidad.

El objeto del presente capítulo es análogo al del anterior: determinar si la naturaleza jurídica (y filosófica) de las cooperativas de crédito influye sobre la configuración de su capital humano. No obstante, la aplicación del método *Delphi* buscará especialmente la identificación de las singularidades del capital humano de las cooperativas de crédito respecto a los bancos y a las cajas de ahorro (por comparación).

#### 8.1.1. Composición del grupo de expertos

Para la determinación del panel de expertos se ha contactado básicamente con tres perfiles de expertos: directores generales de cooperativas de crédito, académicos especializados en las áreas de estudio implicadas y técnicos de las organizaciones empresariales y públicas que prestan servicios en el sector. También se ha invitado a diversos consultores que asesoran o auditan a distintas cooperativas de crédito.

El lanzamiento de invitaciones se realizó a un total de 71 expertos, priorizando en número a los directores generales de las cooperativas de crédito por su previsible menor tasa de respuesta.

En todo momento se pretendió conseguir un cierto equilibrio geográfico, invitando a expertos de los perfiles indicados provenientes de Valencia, Madrid, Andalucía, Cataluña, País Vasco, Navarra o Castilla la Mancha. No obstante, tanto por accesibilidad como por número de cooperativas de crédito existentes, la mayoría de expertos participantes son de origen valenciano (ver anexo 3).

El resto de criterios que se han tenido en cuenta para la configuración del grupo pueden comprobarse en el análisis segmentado realizado en el estudio.

Respecto a la tipología de expertos, todos pertenecen a la categoría de 'especialistas' no incluyéndose ningún *afectado* o *facilitador* por no considerarse relevante en este análisis. Se trata –por tanto- de un estudio con preponderancia de *especialistas*.

Finalmente, en lo referente al número de participantes, la primera ronda ha contado con la participación de 25 expertos (manteniéndose 22 de ellos en la segunda vuelta). Como ya se ha expuesto en el presente trabajo, este número no sólo es estadísticamente significativo sino que minimiza el error del estudio cualitativo (puesto que una mayor participación no hubiese reducido apenas el error cometido).

## **8.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA PRIMERA RONDA**

### **8.2.1. Presentación y cuestionario.**

El correo electrónico ha sido el método mediante el cual se han facilitado los distintos cuestionarios a los expertos participantes. Esta herramienta es especialmente útil en este tipo de estudios ya que facilita la cumplimentación de los cuestionarios y agiliza el envío y recepción de la información. Tanto la carta de invitación remitida a los expertos como el primer cuestionario se adjuntan en los anexos 4 y 5 del presente trabajo.

### **8.2.2. Resultados de la primera ronda.**

El análisis de los resultados de la primera ronda pasa –en primer lugar- por determinar el número de respuestas válidas de cada pregunta. Así, los 25 participantes en el estudio han contestado a todas o a la mayor parte del cuestionario. Cabe mencionar también que se han identificado algunas respuestas con errores (que no se han considerado en el tratamiento estadístico posterior).

En segundo término, para cada pregunta del estudio se ha determinado la mediana ( $m$ ) como medida central de la tendencia de respuesta del grupo de expertos. Es decir, tal como indica la metodología *Delphi*, la mediana constituye la respuesta del grupo en este estudio. Además se ha calculado el rango intercuartílico ( $k$ ) como diferencia entre el tercer y primer cuartil, con el objeto de medir la dispersión de la muestra, siendo ésta inversamente proporcional al consenso grupal (es decir, a mayor rango, menor consenso). Como indicadores complementarios se han determinado también la media aritmética ( $\mu$ ), la moda ( $M_d$ ) y la desviación típica ( $\sigma$ ). Estos valores serán de especial utilidad en las preguntas de jerarquización, puesto que determinarán la ordenación relativa entre ítems de igual mediana.

En este contexto, la unanimidad se consigue cuando  $k = 0$  y se estimará un grado de convergencia aceptable (*consenso*) entre los expertos cuando la frecuencia relativa de una respuesta sea mayor o igual al 80%. Además:

- a) En las preguntas de jerarquización (3 opciones):  $k \leq 0$
- b) En las preguntas de jerarquización (5 opciones):  $k \leq 1$
- c) En las preguntas de jerarquización (7 opciones):  $k \leq 2$
- d) En las preguntas de valuación (5 opciones):  $k \leq 1$
- e) En las preguntas de valuación (11 opciones):  $k \leq 2$
- f) En las preguntas de estimación puntual (porcentajes):  $k \leq 1$

En la primera ronda, el criterio de estabilidad equivale al criterio de consenso, es decir, si existe *consenso* se considera que el resultado será *estable*.

A continuación se realizará el tratamiento estadístico de la respuesta de grupo para cada uno de los bloques de preguntas de que constaba el primer cuestionario. Evidentemente, se han eliminado de este cuestionario las preguntas abiertas dada la imposibilidad de tratamiento estadístico (las respuestas sí aparecerán –en cambio– en el análisis final del capítulo).

#### 8.2.2.1. Ponderación de las opiniones de los expertos del grupo.

Otra de las posibilidades de análisis que ofrece el método *Delphi* es la de ponderar las opiniones de los expertos en función de su valor o conocimiento sobre la materia de estudio. Evidentemente, no tiene sentido tener en cuenta por igual las opiniones de todos los expertos si el conocimiento de unos es superior al de otros. En este sentido, Landeta (1999) indica que un criterio válido para ponderar la opinión de los expertos puede partir de la autoevaluación. Así, experiencias prácticas han demostrado que el error cometido no es superior al de otras metodologías alternativas.

En el primer cuestionario de este estudio se solicitó de los expertos que evaluaran sus conocimientos sobre dos disciplinas concretas: el cooperativismo de crédito y la gestión de recursos humanos. Esta autoevaluación es la que ha permitido un segundo tratamiento de las opiniones de los expertos para obtener una respuesta de grupo ponderada.

La autoevaluación del conocimiento de cada experto sobre el cooperativismo de crédito ha permitido -en primer lugar- un nuevo tratamiento mediante el cual generar una diferente respuesta estadística de grupo. Esta respuesta de grupo distinta se ha comparado con la respuesta estándar del grupo para intentar identificar en qué aspectos difieren y -por lo tanto- cuáles son los elementos que varían a partir de un mayor conocimiento del sector.

En segundo lugar, como se ha señalado, también se solicitó la autoevaluación de los expertos sobre sus conocimientos en gestión de recursos humanos. No obstante, se han analizado mediante esta ponderación únicamente aquellos apartados relativos al capital humano de las cooperativas de crédito, ya que son los directamente relacionados con la gestión de recursos humanos. Además, como demuestra la respuesta estadística del grupo de expertos, los intangibles de capital humano se han considerado los más relevantes del capital intelectual de las cooperativas de crédito, razón por la cual esta ponderación tiene más sentido aún. Para finalizar, con el objetivo de identificar las discrepancias, los resultados obtenidos se han comparado posteriormente con la respuesta estadística de grupo del primer cuestionario.

#### 8.2.2.2. Segmentación de las opiniones de los expertos del grupo.

Además del análisis ponderado de la respuesta estadística del grupo, el presente estudio ha realizado diversas segmentaciones para identificar rasgos característicos de los distintos perfiles de expertos del panel. De este modo, se recoge también información que quedaría diluida en el agregado general (al compensarse opiniones distintas).

Cabe tener en cuenta -además- que la metodología *Delphi* es una técnica dirigida a conseguir el consenso grupal mediante sucesivas rondas de encuestas. De este modo, conforme avanza el proceso las opiniones tienden a convergir y las discrepancias entre expertos se suavizan. Por todo ello, parece oportuno realizar en la primera ronda la segmentación de los resultados obtenidos, pues será en este punto donde mayor contraste pueda observarse entre los expertos del panel (en función de sus distintos perfiles).

Por lo tanto, en el presente estudio se ha procedido a segmentar las respuestas de los expertos en la primera ronda del estudio mediante cuatro criterios de segmentación clásicos: la ocupación, la edad, el origen y el género.

Como primer criterio de segmentación se ha utilizado el perfil laboral de cada experto, separando aquellos que pertenecen al mundo académico o institucional (universidades, organismos públicos, asociaciones, etc.) de aquellos vinculados al ámbito profesional (directivos de cooperativas de crédito, consultores, auditores, etc.). Concretamente -en este panel de expertos- los representantes de ambos segmentos se reparten uniformemente, ya que se ha contado con doce expertos del mundo académico-institucional y trece del ámbito profesional.

Es posible también identificar segmentos más pequeños dentro de estos dos grandes bloques, aunque en algunos casos el reducido número de componentes convierta en poco relevante el análisis del subsegmento. De este modo, en el interior del segmento académico-institucional se pueden identificar los subsegmentos universidad (8 miembros) e institucional (4 componentes). Por su parte, dentro del segmento profesional se podría distinguir entre el subsegmento directivos de cooperativas de crédito (11 miembros) y el de consultores (2 componentes).

El segundo criterio de segmentación está representado por la edad (y/o la experiencia del experto). En este caso, a partir de la mediana del año de nacimiento de los

expertos del panel (1962), se han establecido tres intervalos de 10 años cada uno. Los tres intervalos útiles comprenden a los nacidos entre 1943 y 1952 (seis expertos), entre 1953 y 1962 (siete expertos) y, finalmente, a los nacidos entre 1963 y 1972 (once expertos).

La procedencia geográfica ha sido el tercer criterio de segmentación utilizado. El cooperativismo de crédito representa un caso caracterizado por un conjunto de entidades muy heterogéneo, por lo cual se ha considerado de utilidad la segmentación por procedencia geográfica.

Las características propias de este estudio han producido que el origen mayoritario de expertos sea valenciano (16 de los 25). El lanzamiento del estudio desde Valencia, la existencia de numerosas cajas rurales valencianas (33 de 76) o la presencia de grupos de investigación especializados en el cooperativismo son algunas de las razones que han provocado este sesgo. El resto de expertos proceden de Madrid (5), Andalucía (1), Castilla - La Mancha (1), País Vasco (1) y Navarra (1).

Dada la heterogeneidad de las procedencias, tan solo se pueden determinar dos segmentos significativos: el valenciano y el del resto del Estado. En todo caso, como subsegmento relevante dentro de este último bloque se podría tener en cuenta el ámbito madrileño.

El último criterio de segmentación se refiere al género de los expertos. No obstante, en este panel, este criterio no es demasiado relevante debido básicamente a que tan solo han participado 4 mujeres en el estudio (un número reducido que representa menos del 20% del total). De este modo, la opinión del segmento de hombres tenderá a diferir poco de la del conjunto del grupo, no resultando útil a efectos de un análisis complementario.

Además, tres de las cuatro expertas pertenecen al subsegmento universidad hecho que podría representar un sesgo importante al análisis del cuestionario por género. Sin embargo, a efectos ilustrativos, para observar las particularidades de la opinión femenina se ha procedido a comparar la opinión del segmento de mujeres con el resultado grupal del primer cuestionario.

**BLOQUE I: Diagnóstico del cooperativismo de crédito.**

*I.1. Análisis del proceso.*

El primer bloque de cuestiones cuenta con 4 preguntas de jerarquización (4-5 opciones). En el apartado de “debilidades” –a propuesta de dos expertos- se han incluido dos opciones nuevas: “*Estructuras centrales no optimizadas (con predominio del sector “representativo” frente al “profesional”)*” e “*Insuficiente cualificación de los RRHH*”. El resto de opciones planteadas por los expertos no se han incluido en el tratamiento (aunque sí serán presentadas en el informe final).

El diagnóstico del cooperativismo de crédito ha contado con la participación de todos los expertos, contabilizándose 25 respuestas válidas. En esta primera ronda ha existido consenso en 11 de las 19 valoraciones por lo que éstas se suponen *estables* (no esperando cambios significativos aunque se vuelvan a evaluar en rondas sucesivas). Los consensos se reparten más o menos de forma homogénea, aunque existe mayor convergencia entre los expertos en el apartado de “amenazas”.

*I.2. Análisis de los resultados.*

Los resultados obtenidos como respuesta estadística del grupo durante la primera ronda del estudio aparecen en las siguientes tablas. La ordenación de los distintos elementos se ha establecido en función de su mediana estadística.

Tabla 8.1. Análisis DAFO del cooperativismo de crédito (jerarquizado).

Grupo	DEBILIDADES	AMENAZAS
1	Reducida dimensión frente a la competencia	Competencia creciente
2	Bajo desarrollo de identidad corporativa	Incremento de la exigencia de los clientes
3	Reducido conocimiento en las áreas urbanas	Creciente complejidad del sector financiero
4	Escasa concienciación de los socios	Exceso de confianza en la fidelización de clientes
5	Estructuras centrales no optimizadas (con predominio del sector “representativo” frente al sector “profesional”)	Falta de entendimiento en el grupo y peligro de escisión
6	Insuficiente formación y cualificación de los RRHH	

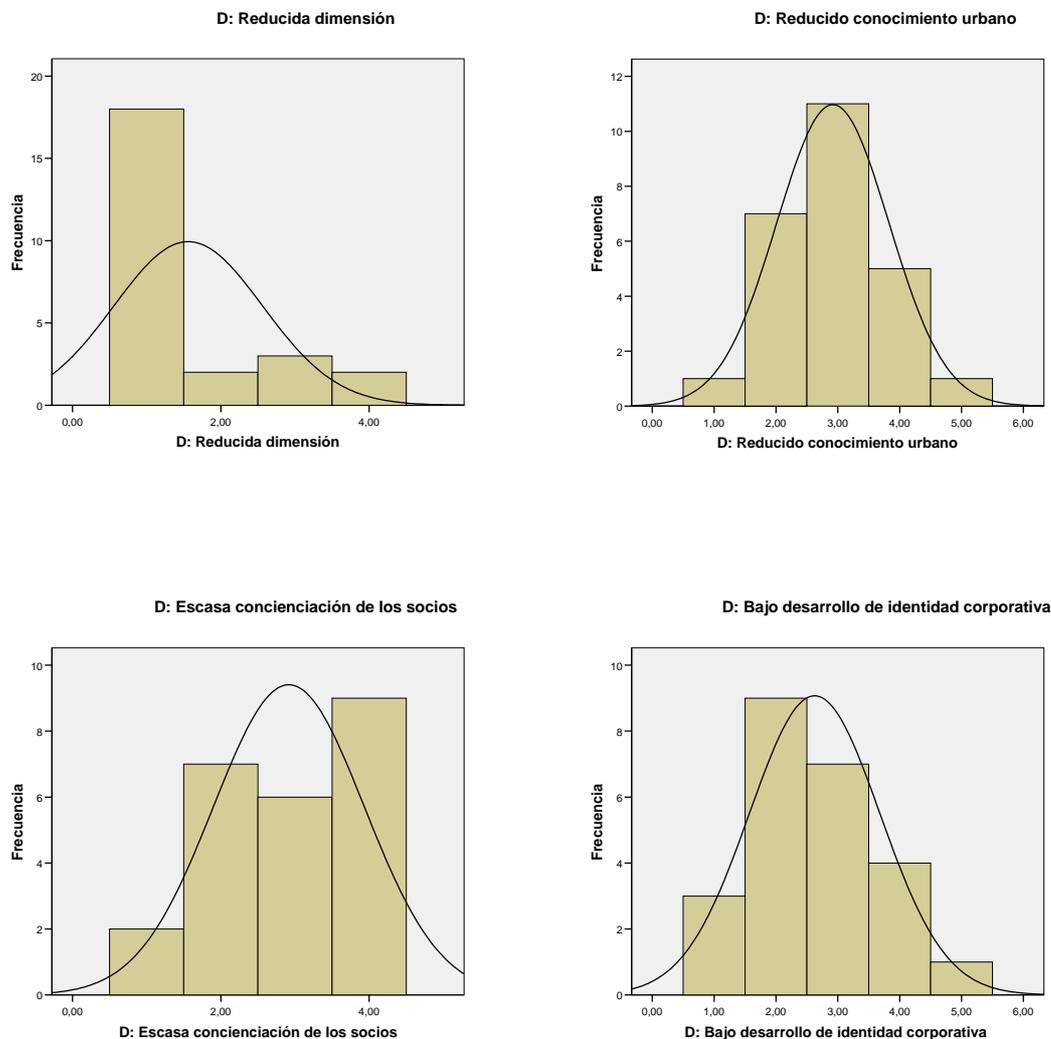
  

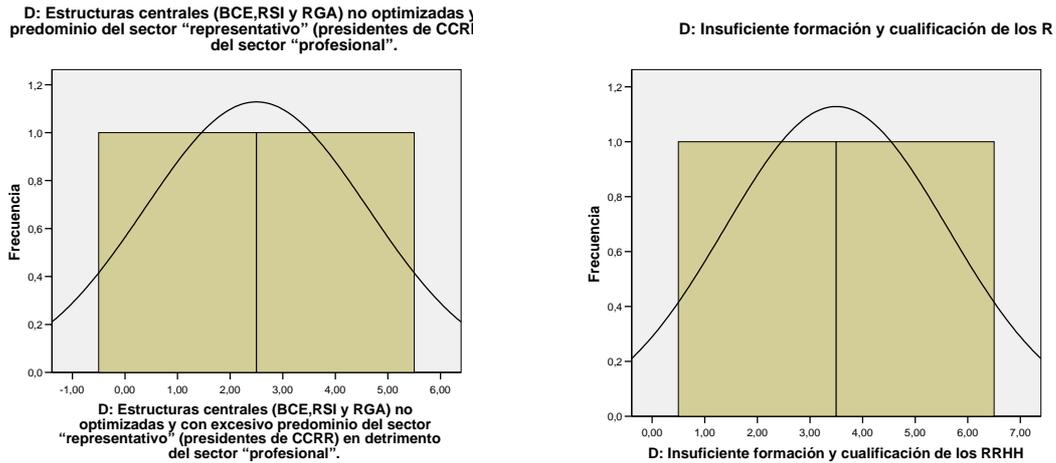
Grupo	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1	Proximidad al cliente	Mayor vinculación de clientes (como socios)
2	Arraigo territorial y sectorial	Mayor intercooperación entre cooperativas
3	Fidelización del cliente tradicional	Mayor eficiencia, flexibilizando recursos
4	Especialización sectorial	Expansión geográfica y/o sectorial

Fuente: Elaboración propia.

El exhaustivo tratamiento estadístico se desarrolla en el anexo 7. Como puede observarse, existe un importante consenso en considerar la reducida dimensión como la principal debilidad y la competencia creciente como la amenaza más importante del sector. Para el análisis se ha recurrido también a la distribución de frecuencias de las distintas variables estudiadas (ya que supone su estudio descriptivo *natural*). Este análisis se ha realizado a partir de los histogramas que se muestran en la figuras siguientes.

Figura 8.1. Histogramas de las debilidades del cooperativismo de crédito.

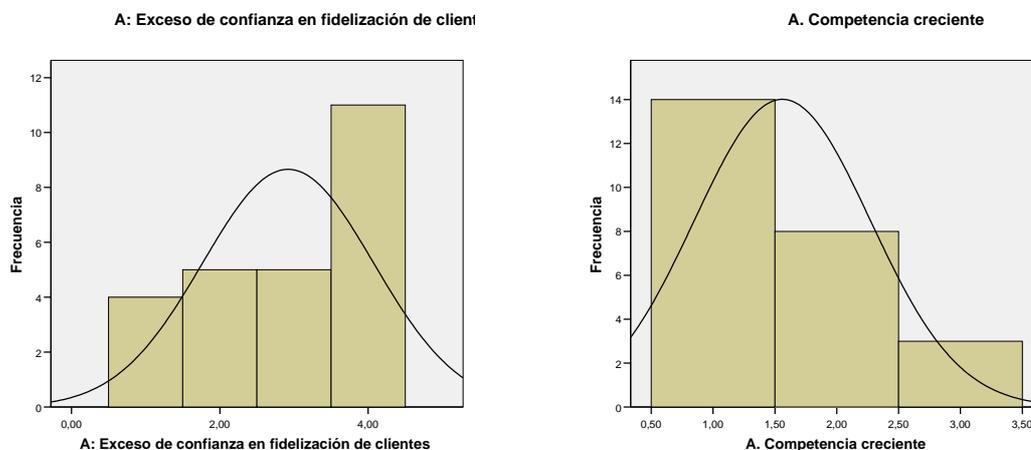


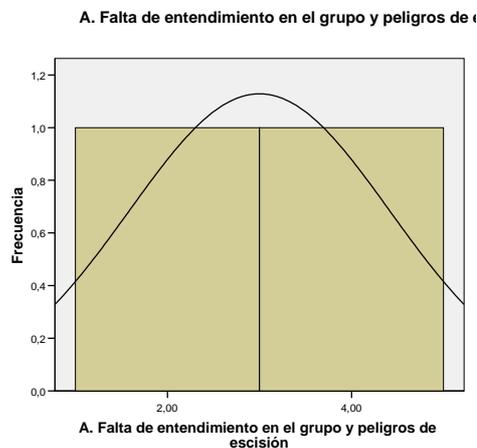
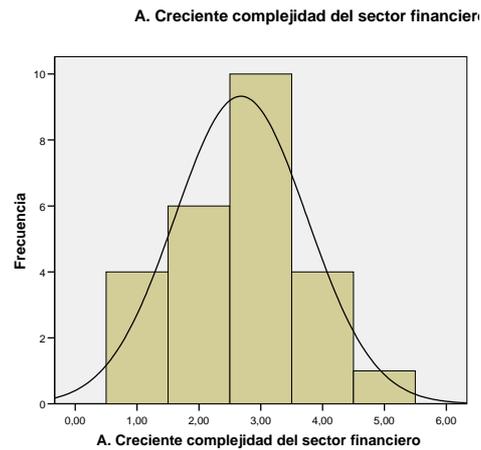
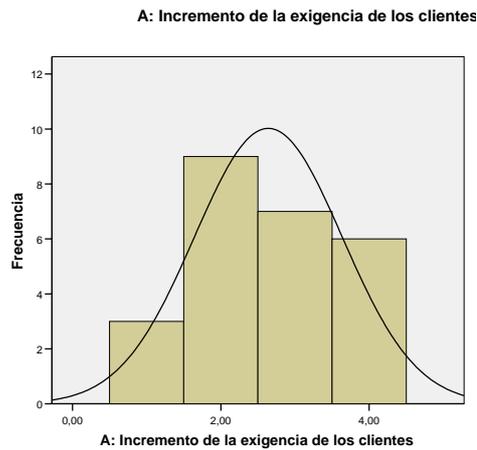


Fuente: Elaboración propia.

Las gráficas anteriores permiten visualizar claramente lo que muestran las tablas estadísticas tras esta primera ronda. De este modo, en el capítulo de debilidades, la figura anterior no deja lugar a dudas sobre la jerarquía de las debilidades señaladas a juicio de los expertos: reducida dimensión, identidad corporativa, conocimiento urbano y concienciación de los socios. La distribución de la "reducida dimensión" es asimétrica unimodal hacia la izquierda, lo que la identifica como la principal debilidad del sector. De forma contraria, la "escasa concienciación de los socios" se inclina hacia de derecha (mostrando su menor importancia a juicio de los expertos). Las dos opciones añadidas durante esta primera vuelta no tienen significación para el análisis puesto que han recogido muy pocas contestaciones (tan solo dos respuestas).

Figura 8.2. Histogramas de las amenazas del cooperativismo de crédito.





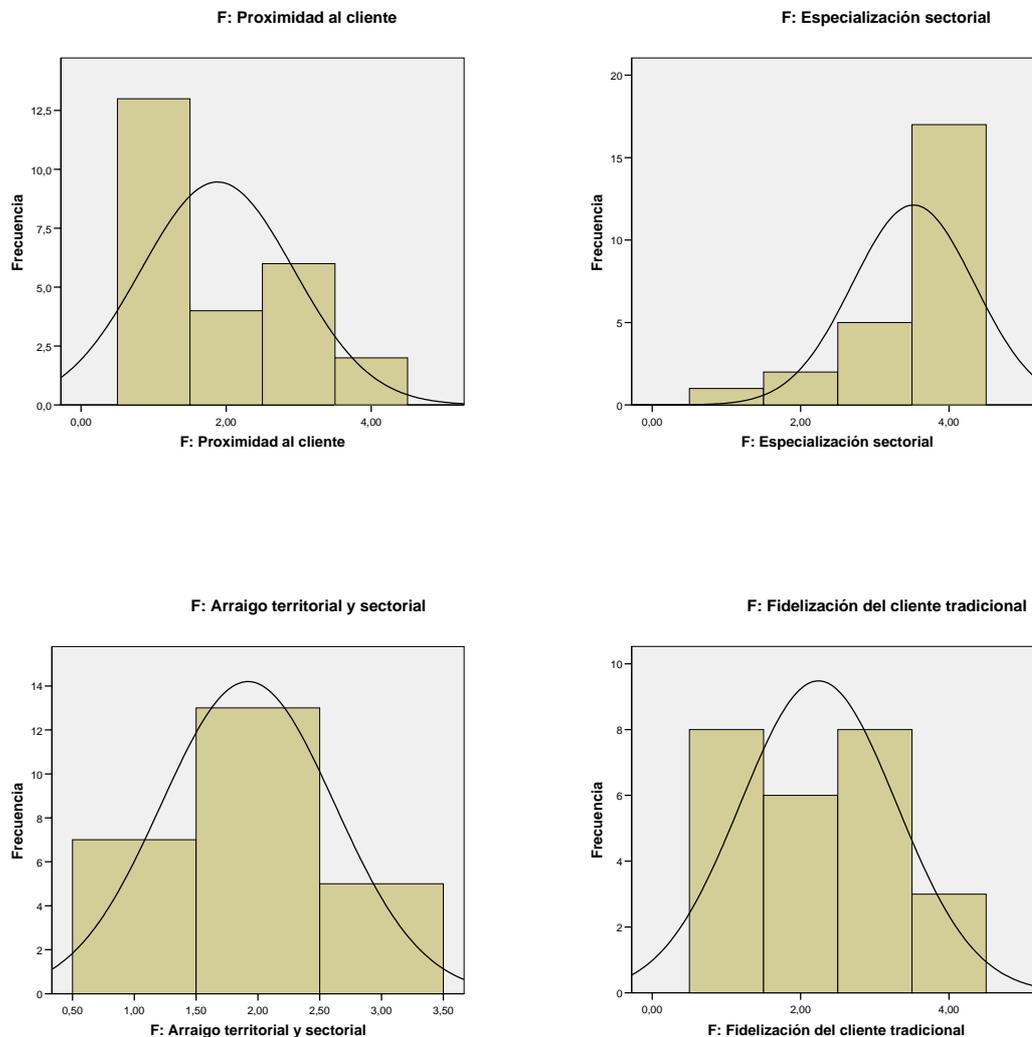
Fuente: Elaboración propia.

En el apartado de amenazas los histogramas anteriores vuelven a mostrar las razones de la jerarquización resultante. Así, la "competencia creciente" es la principal amenaza a la que está sometido el sector (se observa como la distribución es asimétrica y está claramente sesgada hacia la izquierda) y el "exceso de confianza en la fidelización de los clientes" es la menos relevante (producto de una distribución de nuevo asimétrica e inclinada hacia la derecha). El incremento de la exigencia de los clientes es la segunda gran amenaza percibida por los expertos, mientras que el incremento de la exigencia de los clientes ocupa el tercer lugar. En estos casos, las distribuciones son más simétricas y no están inclinadas, fruto de sus valores *centrados*. Análogamente al caso de las debilidades, la nueva amenaza introducida (la falta de entendimiento en el grupo) no cuenta con un un significativo número de respuestas para un primer análisis.

Respecto a las fortalezas y a las oportunidades, el grupo de expertos considera la proximidad al cliente como su principal punto fuerte y la mayor vinculación de los clientes como la fundamental oportunidad de futuro.

En sentido contrario, no se consideran relevantes fortalezas como la "especialización sectorial" u oportunidades como la "expansión geográfica y sectorial". Atendiendo a los criterios ya expuestos, los histogramas que se muestran a continuación ilustran bien a las claras las razones de la jerarquización resultante de la primera ronda.

Figura 8.3. Histogramas de las fortalezas del cooperativismo de crédito.

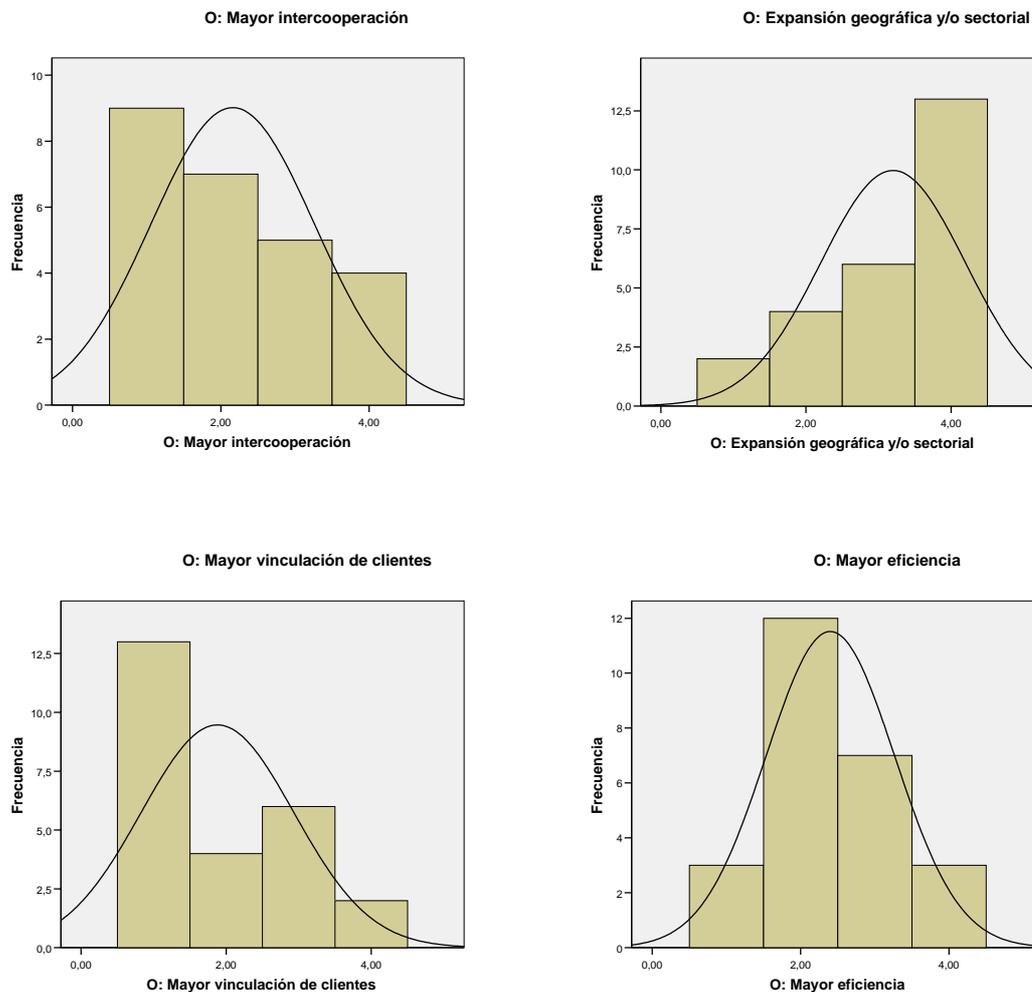


Fuente: Elaboración propia.

La distribución de frecuencias de las fortalezas del sector indican manifiestamente cómo la proximidad al cliente es la más relevante (producto de una distribución asimétrica inclinada hacia la izquierda) y cómo la especialización sectorial es percibida de forma residual por los expertos (fruto de una distribución opuesta).

Por último, a continuación se exponen los histogramas relativos a las oportunidades del sector de la banca cooperativa.

Figura 8.4. Histogramas de las oportunidades del cooperativismo de crédito.



Fuente: Elaboración propia.

En este caso, las distintas inclinaciones de las distribuciones señalan de forma taxativa cuál es el criterio de los expertos. Así, la mayor vinculación de los clientes y la intercooperación son las principales oportunidades del sector, mientras que la eficiencia y –especialmente- la expansión geográfica y sectorial son consideradas como poco significativas para el futuro de la banca cooperativa.

### I.3. *Análisis ponderado.*

Cabe señalar que la ponderación del panel en función del grado de conocimiento de las cooperativas de crédito no ha afectado a la jerarquización de ningún elemento de análisis (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Por lo tanto, el efecto de la ponderación sobre el diagnóstico sectorial ha sido nulo.

### I.4. *Segmentación de los resultados.*

La segmentación por ocupación laboral muestra diversas discrepancias en las debilidades del sector, ya que el *reducido conocimiento urbano* es un factor importante para el segmento académico-institucional pero no para el profesional. Análogamente, en el capítulo de fortalezas del sector, sobresale la significativa diferencia sobre la *proximidad al cliente*, elemento fundamental para el segmento académico-institucional y secundario para el profesional. En cambio, con el factor *fidelización del cliente tradicional* ocurre justamente lo inverso. Por último, una contradicción similar se observa en el análisis de las oportunidades del sector. De este modo, los expertos académico-institucionales centran su prioridad en el interior de las cooperativas de crédito, fomentando la intercooperación para aumentar la eficiencia y encontrar sinergias. Por el otro lado, el segmento profesional otorga poca importancia a la intercooperación como oportunidad, subrayando la necesidad de una mayor vinculación de la clientela.

En cuanto a la segmentación por edad, los tres segmentos coinciden en señalar a la *reducida dimensión* como principal debilidad del sector. El segmento más joven se diferencia en no dar demasiada importancia al *bajo desarrollo de la identidad corporativa* (que es el segundo más relevante en los otros dos segmentos) mientras que da prioridad a la *escasa concienciación de los socios*. El segmento más joven vuelve a disentir respecto a la segunda amenaza más relevante, puesto que sitúa al *incremento de la exigencia de la clientela* frente a la *creciente complejidad del sector bancario* (segundo en los otros dos segmentos y cuarto en el más joven). Respecto a las fortalezas, la *fidelización del cliente tradicional* es la principal fortaleza para el segmento más joven, mientras que para el segmento central lo es el *arraigo territorial y sectorial*. El segmento de mayor edad se diferencia especialmente de los dos anteriores ya que destaca la *proximidad al cliente* sobre los factores ya señalados. El segmento más joven vuelve a diferenciarse en las oportunidades, proponiendo una *mayor intercooperación* como la principal (frente al resto de segmentos que apuestan por la *mayor vinculación con los clientes*).

La segmentación por origen no produce diferencias substanciales entre los dos segmentos por lo que se refiere a las debilidades del sector (tan solo la mayor relevancia que tiene para los valencianos la *escasa concienciación de los socios* frente al *reducido conocimiento urbano*). Además, mientras que para los valencianos el incremento de la *exigencia de los clientes* es la segunda amenaza más importante, para los expertos del resto del Estado ésta quedaría relegada al cuarto lugar. Situación justamente inversa es la que sucede con el *exceso de confianza en la fidelización de clientes*, muy valorada por los expertos del resto de España (2º lugar) y poco apreciada por los valencianos (4º puesto). Por otro lado, el análisis de las oportunidades ofrece un importante contraste de opiniones entre los dos segmentos. De este modo, una *mayor vinculación de los clientes* es considerada por los expertos valencianos como la principal oportunidad, mientras que tiene carácter secundario para los del resto del Estado. Para finalizar, indicar que el análisis de las fortalezas no produce ningún contraste en función del origen (existe plena coincidencia).

La opinión femenina cuenta con interesantes contrastes en el diagnóstico del sector. De este modo, destacan como debilidad la *escasa concienciación de los socios* (elemento secundario para la respuesta grupal de la primera ronda). Asimismo, también sitúan como principal amenaza el *exceso de confianza en la fidelización de clientes*, un elemento absolutamente secundario en la respuesta grupal del primer cuestionario. En cuanto a las oportunidades, sobresale la poca relevancia que el grupo de mujeres otorga a una *mayor vinculación de los clientes* (tercera opción) ya que ésta es la principal oportunidad en la respuesta estadística del conjunto de expertos. Nuevamente, el análisis de las fortalezas no se produce ningún contraste en función del género de los expertos (vuelve a existir plena coincidencia).

## **BLOQUE II: Escenarios futuros, óptimos y capital intelectual en el cooperativismo de crédito.**

### *II.1. Análisis del proceso.*

El segundo bloque de cuestiones tiene una primera sección con cuatro preguntas de estimación puntual (los cuatro límites de los intervalos). A continuación, en la segunda sección, se plantearon una pregunta de valoración y tres más de estimación puntual. En estas tres últimas preguntas ha habido una amplísima heterogeneidad de respuestas,

por lo que el tratamiento posterior ha resultado muy complicado (en términos de determinar un criterio de consenso sobre el rango intercuartílico).

Este hecho ha evidenciado una polarización en el grupo de expertos respecto a las dimensiones mínimas que tendría que tener una cooperativa de crédito en orden a conseguir una dimensión eficiente. Como es bien sabido, las cooperativas de crédito se caracterizan por una gran heterogeneidad respecto su ámbito geográfico, objeto social, etc., por lo que resulta difícil determinar valores óptimos para el sector.

Este hecho ha generado que numerosos expertos consideren que no existen dimensiones mínimas (ni correlación demostrable empíricamente entre esas variables y la eficiencia o la rentabilidad) y otros expertos creen que las cooperativas deberían asegurar un importante tamaño para ganar competitividad en el sistema crediticio.

Es por ello que se han reformulado las preguntas, buscando un tratamiento posterior que resultara de utilidad. Ante esta situación, parecía recomendable reestructurar la formulación de estas tres preguntas, pasando del formato de *estimación puntual* al de preguntas de *valuación* (de cinco opciones). Esta reestructuración permitirá un tratamiento estadístico que –aunque no genere consenso- resulte más comprensible. Además, a sugerencia de un experto, se ha añadido una pregunta dicotómica (Sí / No) para analizar la relación entre dimensión y eficiencia.

Por último, la tercera sección del bloque, cuenta con una sola pregunta de jerarquización. Su objetivo es ordenar por importancia los tres elementos principales del capital intelectual de una cooperativa de crédito: el capital humano, el relacional y el estructural.

Cabe señalar que la primera pregunta contó con 23 respuestas válidas y su tratamiento fue sencillo debido al planteamiento en intervalos. La medida central de la tendencia del grupo vino determinada por el segundo intervalo (20-40 cooperativas como número óptimo) que además contó con la frecuencia relativa más elevada (moda). Sin embargo, el rango intercuartílico superó el nivel establecido para existir consenso.

Las siguientes tres preguntas contaron con 19, 20 y 20 respuestas válidas y fueron formuladas según estimación puntual. Este último hecho –unido al carácter polémico de las preguntas- ha dificultado sobremanera el tratamiento estadístico para establecer criterios de consenso. Es por ello que el grupo coordinador decidió reestructurar las respuestas (en formato de valuación por intervalos). Los cinco intervalos propuestos se

han determinado en función de la mediana de los resultados obtenidos en la primera ronda (con el objetivo de reflejar su distribución), tal y como se muestra a continuación:

Tabla 8.2. Intervalos de dimensión de las cooperativas de crédito.

ATM mínimos (Millones de €)				
(0-50)	(51-200)	(201-500)	(501-1.000)	(>1.000)

Nº mínimo Oficinas				
(1)	(2-10)	(11-50)	(51-100)	(>100)

Nº mínimo Empleados				
(0-10)	(11-50)	(51-250)	(251-500)	(>500)

Fuente: Elaboración propia.

Los criterios de construcción de los intervalos han perseguido reflejar las posturas divergentes y –al mismo tiempo- permitir una respuesta de grupo estadísticamente válida.

Respecto a la última pregunta de este bloque, cabe indicar que se trataba de una jerarquización de tres elementos. El objetivo era ordenar –según su importancia en el capital humano de las cooperativas de crédito- los tres elementos fundamentales del capital intelectual de una organización. Para esta pregunta se han recogido un total de 25 respuestas válidas (todos los expertos).

## II.2. Análisis de los resultados.

Las distintas opiniones de los expertos han generado los siguientes escenarios para el sector cooperativo de crédito.

Tabla 8.3. Cuota de mercado prevista por los expertos para las cooperativas de crédito.

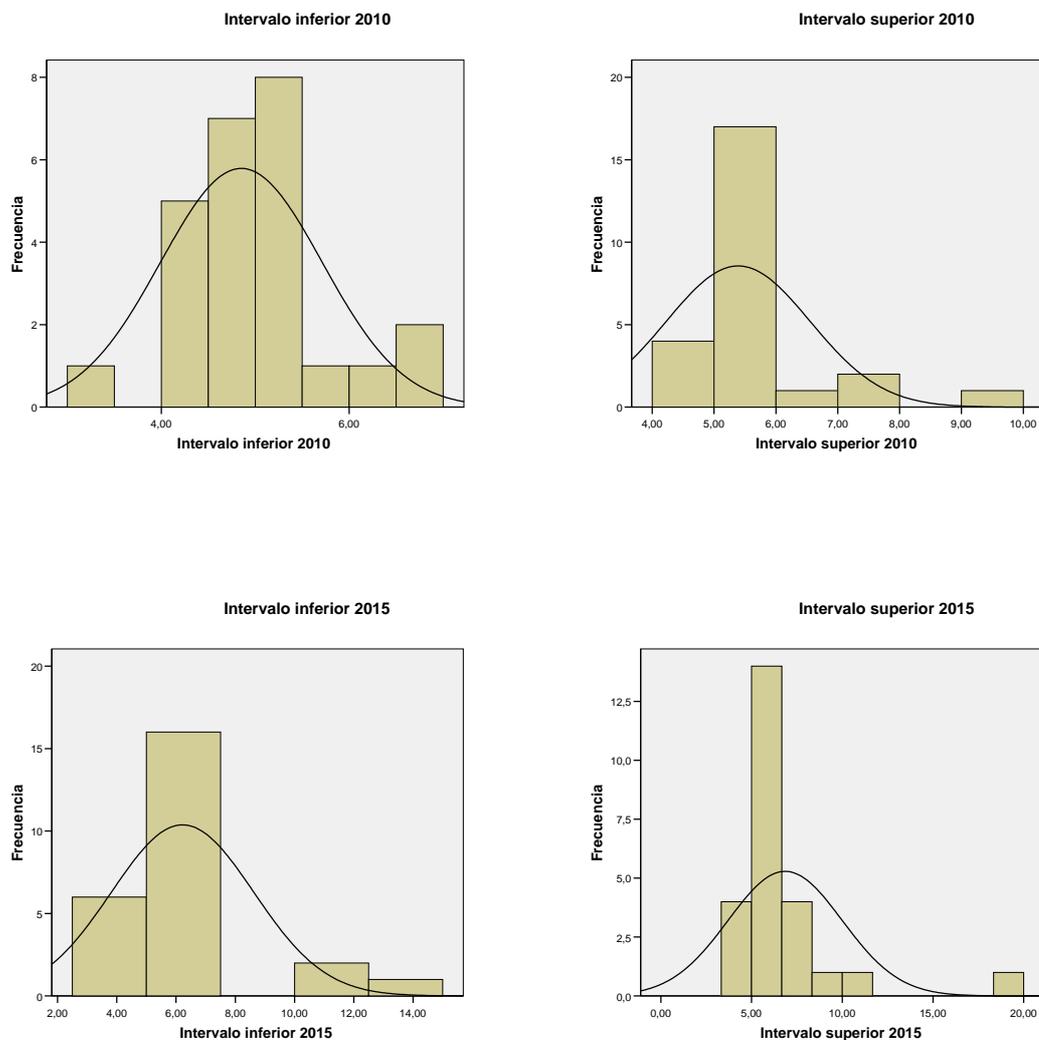
	2010	2015
Grupo	(4,8% - 5 %)	(6% - 6%)

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que ha existido una importante convergencia respecto a la determinación de los límites de los intervalos probables de cuota de mercado con que contará el cooperativismo de crédito en 2010 y 2015. De este modo, existe un amplio consenso por parte de los expertos en estimar que el crecimiento relativo de la banca cooperativa continuará durante la próxima década, alcanzando un valor próximo al 5% de cuota de mercado en 2010 y al 6% en 2015. Respecto al escenario 2015 no existió consenso en función del criterio propuesto.

La distribución de frecuencias para los cuatro extremos de los intervalos sugeridos se muestran en la siguiente figura, donde se puede observar la importante coincidencia en la opinión de los expertos.

Figura 8.5. Histogramas de los escenarios para el cooperativismo de crédito.



Fuente: Elaboración propia.

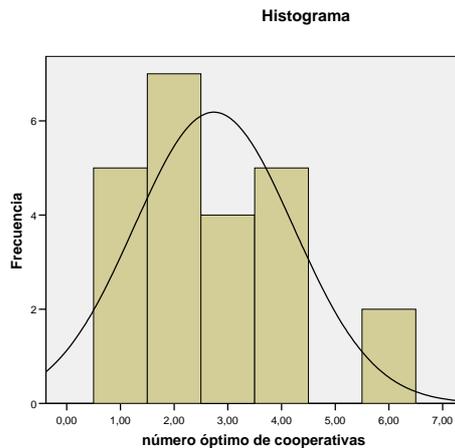
Tabla 8.4. Nº óptimo de cooperativas de crédito.

Grupo	Nº óptimo de cooperativas					
	(0-20)	(20-40)	(40-60)	(60-80)	(80-100)	(>100)
		X				

Fuente: Elaboración propia.

Aunque se trata de una cuestión polémica, la inmensa mayoría de expertos ha considerado -tras esta primera ronda- que el número óptimo de cooperativas de crédito tendría que ser inferior al actualmente existente. La distribución de frecuencias de las respuestas de los expertos (figura 8.6) muestra una distribución inclinada hacia la izquierda, es decir, los expertos creen que una reducción significativa del número de cooperativas de crédito optimizaría sus resultados.

Figura 8.6. Histogramas del nº óptimo de cooperativas de crédito.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.5. Dimensión óptima de las cooperativas de crédito (estimación puntual).

	Grupo
ATM mínimos	750 Millones de €
Nº mínimo Oficinas	50
Nº mínimo empleados	200

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, el tratamiento de los datos tras la reestructuración de la información (de estimación puntual a intervalos) generó los siguientes resultados:

Tabla 8.6. ATM mínimos para las cooperativas de crédito (intervalos).

Activos Totales Medios mínimos (Millones de €)				
(0-50)	(51-200)	(201-500)	(501-1.000)	(>1.000)
			<b>X</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.7. Nº Oficinas mínimo para las cooperativas de crédito (intervalos).

Nº mínimo Oficinas				
(1)	(2-10)	(11-50)	(51-100)	(>100)
		<b>X</b>		

Fuente: Elaboración propia.

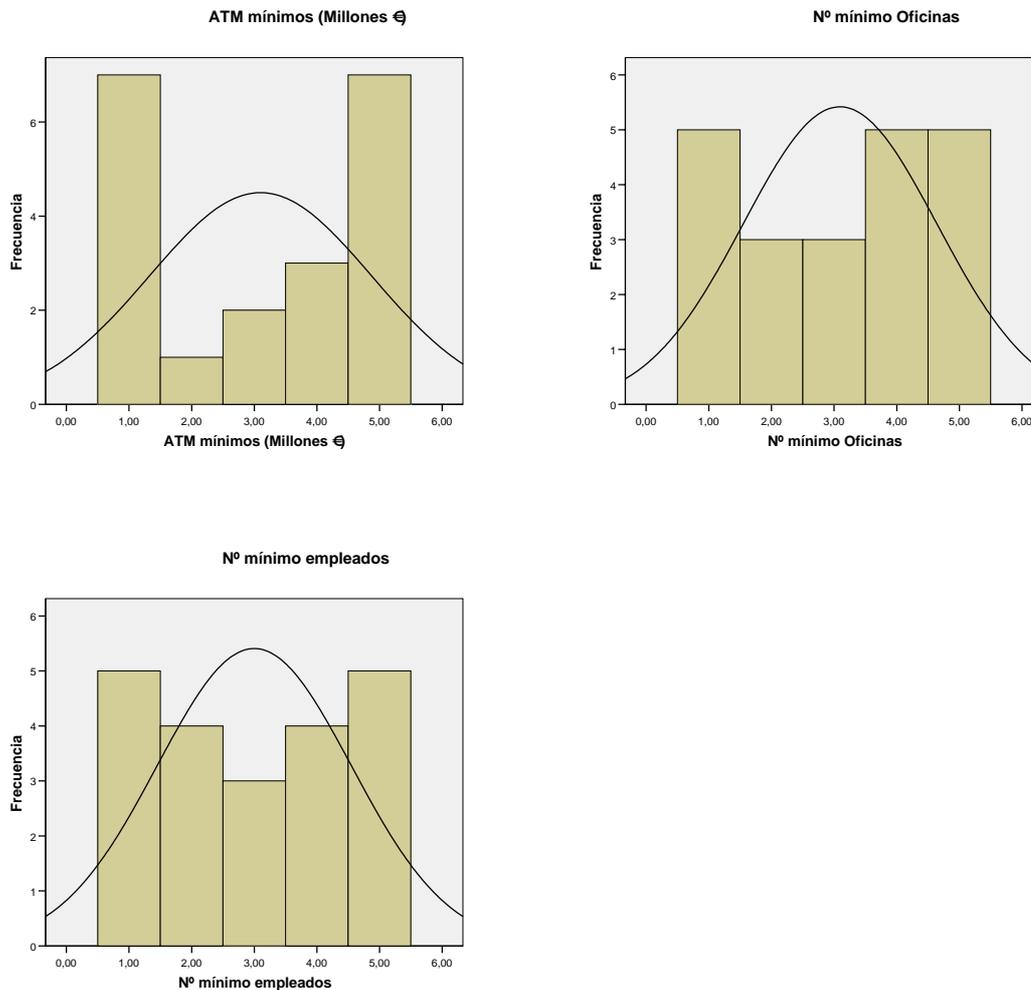
Tabla 8.8. Nº Empleados mínimo para las cooperativas de crédito (intervalos).

Nº mínimo Empleados				
(0-10)	(11-50)	(51-250)	(251-500)	(>500)
		<b>X</b>		

Fuente: Elaboración propia.

Lógicamente, los intervalos de respuesta del grupo son aquellos donde se encuentran las medianas anteriormente calculadas por estimación puntual. Llama poderosamente la atención cómo la respuesta con mayor frecuencia relativa (la *moda*) de las tres preguntas es aquella que refleja los mínimos más bajos (menos de 50 millones de euros de ATM, 1 oficina y menos de 10 trabajadores). Por otro lado, otro significativo grupo de expertos opina que el mercado actual requiere de entidades con mayor dimensión para poder competir. Esta polarización se materializa en un amplio rango intercuartílico que impide la llegada a un consenso.

Figura 8.7. Histogramas de las dimensiones mínimas para las cooperativas de crédito.



Fuente: Elaboración propia.

El carácter polémico de las cuestiones relativas a dimensiones mínimas de las cooperativas de crédito queda plenamente evidenciado en las anteriores distribuciones de frecuencias. De este modo, se observa como las tres respuestas anteriores se distribuyen de forma bimodal, es decir, existen dos grupos diferenciados de población en el conjunto de expertos encuestados.

Aunque de forma genérica, el grupo de expertos determinó unos niveles mínimos de ATM, oficinas y empleados que no cumplirían numerosas cooperativas de crédito actualmente existentes, una parte significativa de expertos considera que no existen dimensiones óptimas mínimas (puesto que determinados modelos de negocio muy reducidos pueden ser plenamente viables).

Por último, los resultados procedentes del tratamiento de las opiniones respecto a la importancia de los bloques del capital intelectual han sido los siguientes:

Tabla 8.9. Jerarquización de elementos de Capital Intelectual en las cooperativas de crédito.

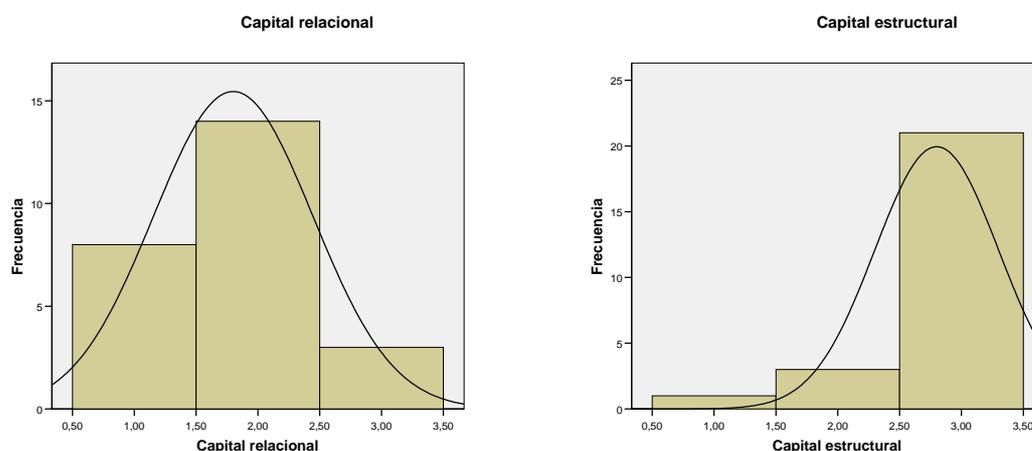
Grupo	CAPITAL INTELECTUAL
1	Capital humano (capacidades, actitudes, etc.).
2	Capital relacional (relaciones con clientes, etc.).
3	Capital estructural (procesos, tecnología, etc.).

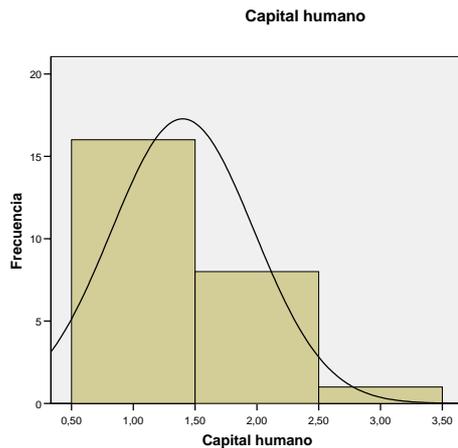
Fuente: Elaboración propia.

En este apartado, tanto la mediana como la moda determinan que el capital humano es el principal elemento del capital intelectual de las cooperativas de crédito. No obstante, el criterio establecido es muy exigente al existir sólo tres opciones y -por lo tanto- no hay consenso suficiente para las dos primeras opciones. Eso sí, existe *unanimidad* para enjuiciar al capital estructural como el elemento menos relevante del capital intelectual de las cooperativas de crédito.

Las distribuciones de frecuencias que muestran los histogramas de la figura 8.7 evidencian de forma notoria la jerarquía de los tres elementos integrantes del capital intelectual de las cooperativas de crédito. En primer lugar, sobresale el capital humano (con su distribución asimétrica inclinada hacia la izquierda) y, en última instancia, destaca el capital estructural (con su distribución asimétrica inclinada hacia la derecha). El capital relacional mantiene una distribución más *centrada* aunque cabe señalar la gran importancia que le confieren los expertos.

Figura 8.8. Histogramas de los elementos del capital intelectual para las cooperativas de crédito.





Fuente: Elaboración propia.

### II.3. *Análisis ponderado.*

En cuanto a los escenarios de futuro del cooperativismo de crédito, de nuevo vuelven a coincidir plenamente la opinión del panel ponderado con la respuesta estadística estándar del grupo en la primera ronda. El efecto de la ponderación es otra vez inexistente.

Profundizando en el estudio de los resultados -y respecto a las variables mínimas que deberían caracterizar a una cooperativa de crédito- el resultado de la ponderación repite la concordancia con la opinión estándar del grupo en la primera ronda. No obstante, hay que señalar que los activos totales medios mínimos deberían ser -según los resultados ponderados- menores a los establecidos por el grupo (un tercio menos).

En este sentido, la ponderación del panel tampoco aporta ninguna consecuencia respecto a la jerarquización de los elementos del capital intelectual (manteniéndose la ordenación de la respuesta de grupo).

### II.4. *Segmentación de los resultados.*

Se puede apreciar que los escenarios sugeridos por los dos segmentos principales en el ámbito laboral son prácticamente iguales. Respecto a los subsegmentos cabe referirse a que los directivos son ligeramente más pesimistas (estiman un crecimiento de entre el 4,7% y el 5% para 2010) y que -en cambio- los consultores han resultado más

optimistas (crecimiento de entre el 4,9% y el 5,35% para 2010 y de entre el 6% y el 6,5% para 2015). En el segmento académico-institucional, destaca también el optimismo del subsegmento universitario (incremento de la cuota de mercado de entre el 5% y el 5,25% para 2010 y de entre el 6% y el 6,5% para 2015) y el menor optimismo del institucional (crecimiento de entre el 4,4% y el 4,9% para 2010 y de entre el 4,85% y el 5,25% para 2015).

Además, se puede observar como –tanto a medio como a largo plazo- los escenarios más prudentes vienen determinados por el segmento de mayor edad. Los otros dos segmentos ven probables escenarios más ambiciosos para las cooperativas de crédito (especialmente a largo plazo).

La segmentación por origen ofrece dos opiniones concordantes. Sin embargo, la opinión valenciana es más pesimista que la del resto del estado (especialmente a largo plazo). Por su parte, la opinión del segmento femenino es coherente con la manifestada por el conjunto del grupo, mostrándose más optimista que ésta a corto plazo pero más pesimista a largo plazo.

La polarización existente entre los expertos sobre las preguntas referidas a dimensiones mínimas también se ha evidenciado en la segmentación. De este modo, los expertos académico-institucionales apuestan por un mayor número de entidades operativas en el sector, lo que se traduce en unos niveles mínimos más bajos tanto de activos, como de oficinas y empleados. El segmento profesional –en cambio- opina que un menor número de entidades sería óptimo para el sector y –consecuentemente- los niveles mínimos aconsejados para cualquier cooperativa son mucho mayores.

La opinión de los diferentes segmentos de edad sobre los niveles óptimos de dimensión de las cooperativas de crédito descubre que -conforme avanza la edad del segmento- se considera óptimo un mayor número de entidades operativas y unos menores niveles mínimos de activos totales, oficinas y empleados. Especialmente acusada es esta observación en el segmento más joven, que realiza una radical apuesta por la concentración en el sector (reduciendo el número de entidades operativas y fijando unos importantes niveles mínimos de activos totales, oficinas y empleados).

Segmentando por procedencia geográfica de los expertos, los del resto del Estado consideran que el número óptimo de entidades operativas debería ser menor y que éstas deberían disponer de unos importantes activos totales, número de oficinas y

empleados. La opinión valenciana -en cambio- rebaja esos mínimos en varios múltiplos, considerando productivas cooperativas de crédito más pequeñas (y en mayor número). Este hecho resulta lógico teniendo en cuenta el significativo número de cooperativas de crédito "pequeñas" y "muy pequeñas" en territorio valenciano.

En este mismo sentido, la opinión de las expertas considera que los niveles mínimos que corresponderían a cualquier cooperativa de crédito deberían ser mucho más pequeños que los manifestados por el conjunto del grupo de expertos.

Por último, indicar que independientemente de segmentar por ocupación, edad u origen -en todos los bloques y subsegmentos del panel de expertos- se ha coincidido en señalar al capital humano como el principal elemento del capital intelectual de las cooperativas de crédito (aunque seguido de cerca por el capital relacional). Contrariamente, la segmentación realizada por género ha evidenciado que las expertas consideran que los intangibles relacionales son los de mayor importancia.

### **BLOQUE III: El capital humano en el cooperativismo de crédito.**

#### *III.1. Análisis del proceso.*

El tercer bloque de preguntas está formado por dos secciones. La primera de ellas cuenta con trece ítems a evaluar en una escala de cero a diez. Posteriormente, la segunda sección plantea cuatro preguntas de valuación que siguen una escala de Likert de cinco estados para comparar a las cooperativas de crédito con el resto de entidades del sector.

Para la mayoría (8) de los ítems de la primera sección se ha contado con las respuestas de todos los expertos (25). Para el resto de opciones (5) se han contabilizado 24 respuestas válidas en todos los casos. Para las cuatro preguntas de la segunda sección se han recogido también 25 respuestas válidas.

#### *III.2. Análisis de los resultados.*

Los resultados del tratamiento estadístico del capital humano muestran un elevado consenso entre los expertos, ya que en diez de las trece variables evaluadas existe una convergencia de las respuestas por encima del criterio de referencia. A partir de las

valuaciones es posible determinar una jerarquización de las variables de capital humano en función de su importancia para las cooperativas de crédito (en función de la mediana y de la media):

Tabla 8.10. Jerarquización de intangibles de capital humano en las cooperativas de crédito.

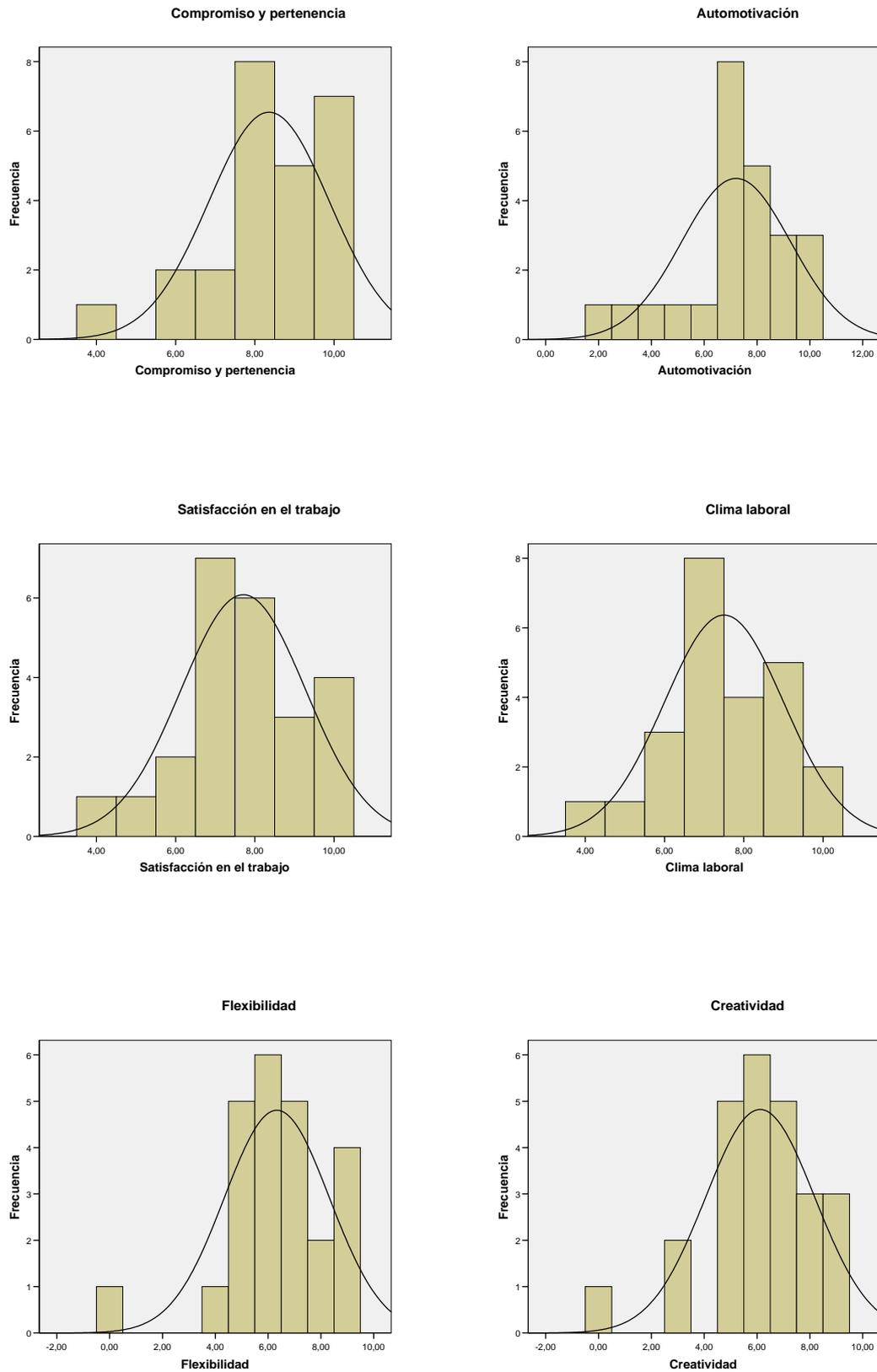
Orden	JERARQUIZACIÓN DE INTANGIBLES DE CAPITAL HUMANO	m	$\mu$
1	Compromiso y pertenencia	8,00	8,36
2	Formación y aprendizaje	8,00	7,76
3	Satisfacción en el trabajo	8,00	7,71
4	Colaboración y trabajo en equipo	8,00	7,60
5	Comunicación	8,00	7,52
6	Clima laboral	7,00	7,50
7	Automotivación	7,00	7,21
8	Liderazgo	7,00	6,56
9	Experiencia	6,00	6,44
10	Nivel educativo reglado	6,00	6,33
11	Flexibilidad	6,00	6,33
12	Creatividad	6,00	6,12
13	Desarrollo al margen del trabajo	5,00	5,28

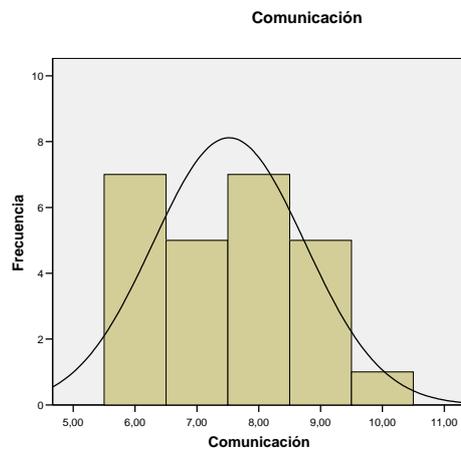
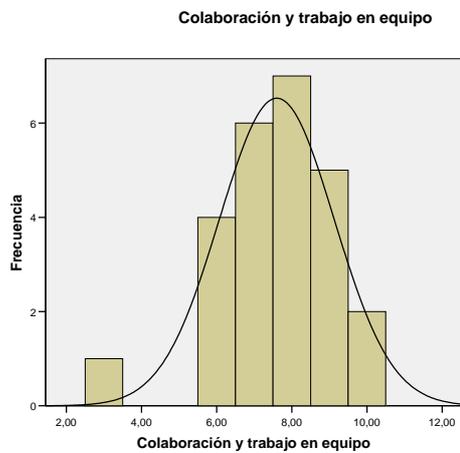
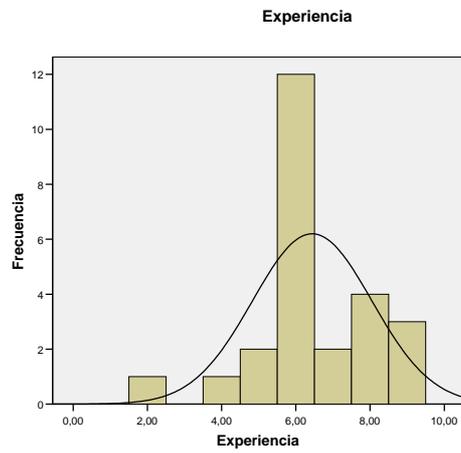
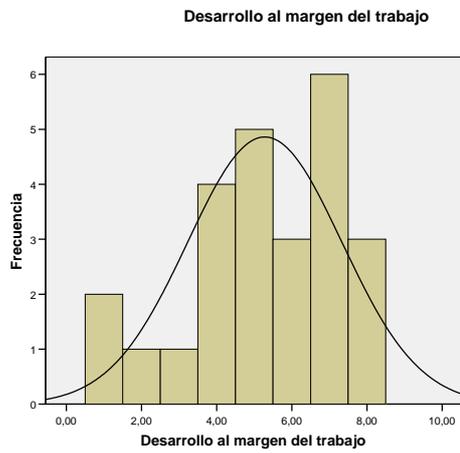
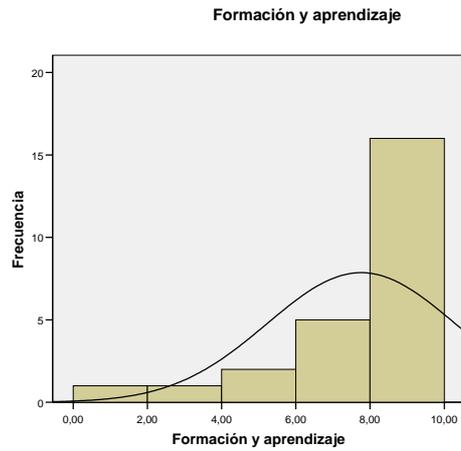
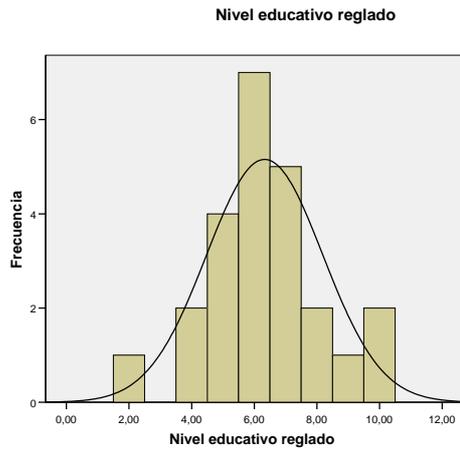
Fuente: Elaboración propia.

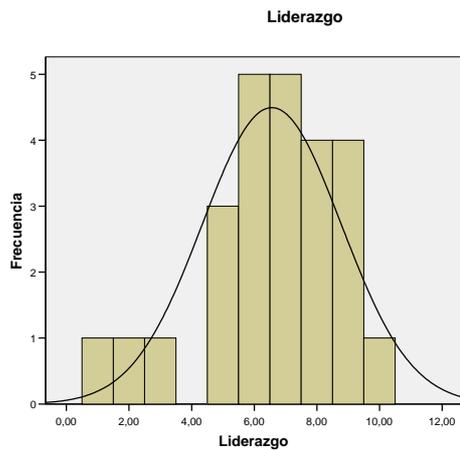
Como se puede comprobar a partir de los resultados de la tabla 8.10 el compromiso y el sentimiento de pertenencia, la formación y la capacidad de aprendizaje, la satisfacción en el trabajo, la colaboración y el trabajo en equipo y la comunicación son los intangibles de capital humano considerados como más importantes en las cooperativas de crédito. Por el lado contrario, tras la primera ronda de consulta a los expertos, variables como la experiencia, el nivel educativo reglado, la flexibilidad, la creatividad y –especialmente- el desarrollo al margen del trabajo fueron considerados como los elementos de capital humano menos relevantes.

A continuación se muestran –mediante sus histogramas- las distribuciones de frecuencias de las trece variables analizadas. Cabe puntualizar como –en general- el rango de valoraciones realizadas ha sido estrecho dentro del amplio margen de puntuaciones posible (de cero a diez). Este sesgo viene derivado del sistema de puntuación y de la consideración de que todos los elementos valorados són significativos en los procesos de negocio de la cooperativas de crédito (y por lo tanto merecerían al menos un cinco). Como en los apartados anteriores, cuanto más inclinada hacia la derecha se encuentre la distribución mostrada en el histograma, mayor será su importancia relativa en el conjunto de intangibles humanos valorados.

Figura 8.9. Histogramas de los elementos del capital humano de las cooperativas de crédito.







Fuente: Elaboración propia.

En las anteriores gráficas se puede observar como todas ellas corresponden a distribuciones unimodales, llamando la atención especialmente la correspondiente a la variable "Formación y aprendizaje" (la cual muestra un amplio rango de respuestas y una fuerte inclinación a la derecha).

Por otro lado, también existe un significativo consenso en las respuestas referidas a la comparación con el sector crediticio. De este modo, en tres de las cuatro preguntas existe consenso y no se prevé cambios en la segunda ronda. Es más, existe unanimidad en el grupo de expertos al opinar que la cualificación académica del personal está por debajo de la de los bancos y de las cajas de ahorro.

Tabla 8.11. Comparativa de intangibles de capital humano (cooperativas vs. resto de entidades de crédito).

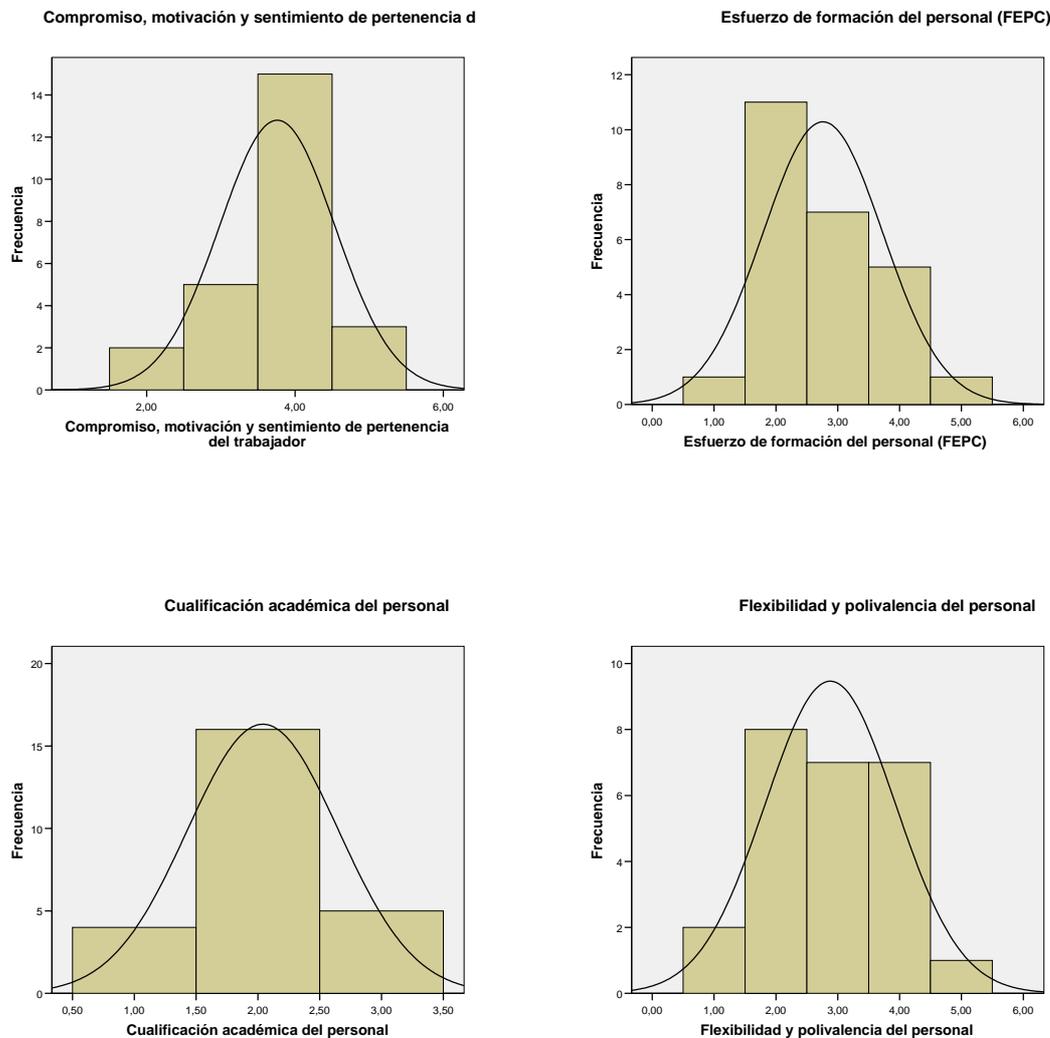
GRUPO	Mucho menor	Menor	Similar a bancos y cajas	Mayor	Mucho mayor
Compromiso, motivación y sentimiento de pertenencia del trabajador				X	
Esfuerzo de formación del personal (papel del FEPC)			X		
Cualificación académica del personal		X			
Flexibilidad y polivalencia del personal			X		

Fuente: Elaboración propia.

La respuesta estadística del conjunto de expertos muestra como –en comparación con el resto de entidades de depósito- el capital humano de las cooperativas de crédito destaca por contar con un mayor compromiso, motivación y sentimiento de pertenencia del trabajador. Por otro lado, cabe señalar la negativa percepción de la cualificación académica del personal (peor que la de los trabajadores de bancos y cajas de ahorro).

A continuación se muestran en la figura 8.10 las distribuciones de frecuencias de las opiniones de los expertos en este apartado, las cuales ilustran las conclusiones realizadas.

Figura 8.10. Histogramas de la comparativa de los elementos del capital humano del sistema crediticio.



Fuente: Elaboración propia.

### III.3. *Análisis ponderado.*

La opinión del panel ponderado vuelve a coincidir plenamente con la respuesta estadística estándar del grupo por lo que se refiere a la valoración de los intangibles de capital humano. El único efecto de la ponderación es la sobreestimación del valor del elemento "compromiso y pertenencia".

Por otro lado, cabe destacar que los resultados ponderados en función de los conocimientos de los expertos sobre gestión de RRHH son coherentes respecto a los obtenidos por el conjunto del grupo. No obstante, existen algunas diferencias destacables. En primer lugar, la ponderación subraya (y sobrevalora) la importancia máxima del "compromiso y el sentimiento de pertenencia" y de "la formación y el aprendizaje". Del mismo modo, los resultados ponderados también sobreestiman en la zona media a la "automotivación" y –en menor medida- al intangible menos importante de todos: el "desarrollo al margen del trabajo". No ha habido ningún intangible infraconsiderado en la ponderación (en relación al resultado grupal).

Respecto a la comparación de los intangibles de capital humano de las cooperativas de crédito con el resto de entidades crediticias, no se genera resultado alguno fruto de la ponderación (tanto en función de los conocimientos sobre cooperativas de crédito como sobre gestión de recursos humanos).

### III.4. *Segmentación de los resultados.*

Ya en la valoración de los distintos intangibles pertenecientes al capital humano destaca en primer lugar el hecho que las valoraciones absolutas de la mayoría de intangibles sea significativamente más elevada en el segmento profesional que en el académico-institucional. Esta mayor "generosidad" del segmento profesional apenas afecta al orden de prelación de los intangibles de capital humano, que mantienen similares posiciones relativas. Llama la atención tan solo la mayor importancia que los profesionales otorgan al liderazgo (muy poco valorado por los académicos y por los expertos institucionales).

En cambio, la valoración de los intangibles de capital humano es parecida independientemente del segmento de edad observado, ya que -aunque la posición relativa cambie- las valoraciones son muy similares.

En la valuación según origen geográfico solamente es posible destacar como –en la parte alta de la jerarquización- la *colaboración y el trabajo en equipo* son más valorados por los valencianos que por el resto de expertos. Por otro lado, en la parte baja, los expertos del resto de Estado estiman más que los valencianos factores como la *flexibilidad*, la *creatividad* o el *desarrollo al margen del trabajo*.

Para acabar, la segmentación de las respuestas de las expertas ofrece un contraste interesante. Así, para este segmento, el *clima laboral* es el principal elemento del capital humano frente al *compromiso* y la *pertenencia* que manifiesta la respuesta estadística del grupo. Asimismo, este segmento sobreestima algunos elementos poco valorados por la respuesta grupal, como –por ejemplo- la *flexibilidad*, la *creatividad* y el *desarrollo al margen del trabajo*.

Por lo que respecta al estudio comparativo de intangibles de capital humano en las cooperativas de crédito (frente al resto de operadores del sector crediticio) tan sólo se observa una discrepancia reseñable: el segmento académico-institucional considera que el esfuerzo en formación en las cooperativas de crédito es menor al realizado por los bancos y las cajas de ahorro.

Igualmente al caso anterior, la comparación de los intangibles de capital humano de las cooperativas de crédito con los de los bancos y los de las cajas de ahorro muestra que la opinión es bastante parecida indiferentemente del segmento de edad que se observe. No obstante, el segmento central (44-53 años) mantiene opiniones más favorables a las cooperativas que los demás.

Según la segmentación por origen, la mayor discrepancia se refiere a la *flexibilidad* y *polivalencia* del personal. Mientras los expertos valencianos consideran que es mayor que la de los bancos y cajas de ahorro, los expertos del resto del estado opinan lo contrario (es menor). Este hecho podría ser debido al reducido tamaño de numerosas cooperativas de crédito valencianas, lo cual obliga a su personal a una mayor polivalencia (respecto a las entidades más grandes que cuentan con personal especializado). Otra diferencia menos acentuada se refiere al esfuerzo en formación de las cooperativas de crédito. De nuevo los expertos del resto de Estado infraestiman los intangibles de las cooperativas de crédito, considerando menor el esfuerzo realizado frente al de bancos y cajas de ahorro.

En términos comparativos con el resto de entidades crediticias, la opinión del segmento de expertas es coherente con la respuesta del grupo. Sin embargo, éstas opinan que el esfuerzo de formación del personal es más importante que el desarrollado por las cajas de ahorro y los bancos, y que el sentimiento de pertenencia de los empleados es similar al del resto de entidades de crédito.

## 8.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA SEGUNDA RONDA

### 8.3.1. Presentación y cuestionario.

Cómo ya se ha explicado, la metodología *Delphi* es un proceso iterativo mediante el cual un grupo de expertos elabora una respuesta de grupo. El método se basa en el consenso grupal y –para conseguirlo– tras la primera ronda resulta imprescindible realizar una segunda vuelta.

El objeto de la segunda vuelta es generar retroalimentación a los expertos, tanto respecto a la información objetiva (de carácter estadístico) como a aquella subjetiva producida por el mismo panel. Además, el envío del segundo cuestionario representa una magnífica oportunidad para el grupo coordinador del estudio para ofrecer información adicional (nuevos datos, otros hechos relevantes, etc.).

El segundo cuestionario difiere poco del primero, ya que la interacción con los expertos ha permitido reelaborar preguntas o añadir nuevas opciones para la valoración de los expertos. Posteriormente, en el análisis de los resultados de la segunda ronda se justificarán los cambios producidos en cada bloque de preguntas.

Además, para cada pregunta, el segundo cuestionario ofrece la respuesta estadística del grupo en la primera ronda junto a la opinión manifestada por el experto. Cabe señalar que al experto se le indica expresamente cuando su respuesta en la primera ronda ha estado fuera del rango intercuartílico de la respuesta de grupo (*respuestas disidentes*). Cuando ha existido un importante grado de discrepancia o de polarización entre los expertos también se ha subrayado especialmente en el segundo cuestionario, insistiendo en el carácter *orientativo* de los datos estadísticos.

Tal y como señala la carta enviada a los expertos con motivo de este segundo cuestionario (anexo 6), su participación en este punto puede limitarse a confirmar (o no) la opinión manifestada durante la primera ronda. En el caso de mantener la discrepancia con el grupo, se le solicita que justifique los motivos de su desacuerdo (para enriquecer la información subjetiva del análisis).

Por último, indicar también que en esta segunda (y última) ronda han participado 22 de los 25 expertos componentes del panel de la primera ronda (88% de fidelización).

Tanto la forma de contestar como el tratamiento de los datos en esta segunda ronda ha sido el mismo que el explicado para el primer cuestionario.

### 8.3.2. Análisis estadístico de la segunda ronda.

En esta segunda ronda, se ha procedido a volver a realizar todos los tratamientos estadísticos ejecutados durante la primera ronda (a partir, en esta ocasión, de las nuevas opiniones de los expertos). Los límites que describen el criterio de *consenso* también se mantienen de forma idéntica durante esta segunda vuelta.

No obstante, una vez pasadas dos rondas, el criterio de *estabilidad* ahora es independiente del de *consenso*. Por *estabilidad en la respuesta de grupo* se ha de entender que no es probable que ésta cambie en el corto plazo (exista o no *consenso*) y -para evaluarla- se ha utilizado la variación del rango intercuartílico relativo ( $r$ ) de cada respuesta. Definido el *rango intercuartílico relativo* como el rango intercuartílico dividido entre la mediana, su variación ( $V_r$ ) equivaldrá a la diferencia entre los rangos intercuartílicos relativos de dos rondas sucesivas. Es decir,  $V_r = r_j - r_i$ . Cuando la variación del rango intercuartílico relativo se encuentre entre  $-0'25$  y  $0'25$  se entenderá que se ha alcanzado un nivel satisfactorio de estabilidad en la respuesta del grupo (y que por tanto no es probable que ésta cambie en rondas sucesivas). Independientemente de que exista *consenso* (o no), la respuesta se tomará como *estable*.

El resultado estadístico de esta segunda ronda constituye el resultado final del estudio dado el importante grado de consenso y de estabilidad conseguidos. Análogamente al análisis realizado durante la primera ronda, a continuación se realizará el tratamiento estadístico de la respuesta de grupo para cada uno de los bloques de preguntas de que constaba el segundo cuestionario. Al tratarse de la última iteración del estudio, se ha contemplado también el análisis de las preguntas abiertas realizadas durante el primer cuestionario.

Análogamente a lo realizado durante el análisis de los resultados de la primera ronda, el estudio ha vuelto a realizar -con carácter complementario- una ponderación de las opiniones de los expertos del grupo en función de sus conocimientos sobre el cooperativismo de crédito o la gestión de recursos humanos. El criterio válido para

ponderar la opinión de los expertos ha vuelto a partir de la autoevaluación realizada por los expertos durante la primera ronda.

En cambio, no se ha realizado ninguna segmentación de las opiniones de los expertos sobre la base de los resultados obtenidos en esta segunda ronda. La justificación es sencilla... Al estar orientado el método *Delphi* a conseguir el consenso grupal -conforme avanza el proceso- se minimizan las discrepancias entre expertos. De esta forma, resulta más difícil la identificación de rasgos característicos de los diferentes perfiles de expertos del panel. Lógicamente, el análisis por segmentos resulta de mayor utilidad durante la primera ronda del estudio.

## **BLOQUE I: Diagnóstico del cooperativismo de crédito.**

### *I.1. Análisis del proceso.*

Como ya se ha indicado en el análisis de la primera ronda, se han incluido –a propuesta de los expertos- dos opciones nuevas en el apartado de “debilidades” y una respecto a las “amenazas”. Evidentemente, al no haberse valorado en la primera ronda por parte de todos los expertos, no resulta posible establecer la estabilidad de las valoraciones en orden a la variación de su rango intercuartílico relativo (puesto que sólo se han tenido en cuenta en la última ronda). Por este motivo, estas tres opciones se analizan únicamente con carácter cualitativo, no contemplándose en el estudio cuantitativo.

Además, a efectos de complementar el informe, también se indican el resto de opciones planteadas por los expertos que no se incluyeron en el segundo cuestionario (al proponerse tan solo por un único experto).

El diagnóstico del cooperativismo de crédito ha contado con la participación de todos los expertos participantes, contabilizándose 22 respuestas válidas. En esta segunda ronda –como era de esperar- ha aumentado bastante el grado de consenso en grupo (sólo existe un único ítem donde no exista consenso) y, además, se consideran *estables* las 16 valoraciones en función de la reducida variación del rango intercuartílico relativo. Cabe subrayar, por último, que tras la segunda ronda se generó unanimidad en la jerarquización de tres de los ítems planteados a los expertos, una

debilidad (la *reducida dimensión*) y dos fortalezas (el *arraigo territorial y sectorial* y la *especialización sectorial*).

### I.2. Análisis de los resultados.

El resultado obtenido da idea del diagnóstico estratégico ante el que se encuentra el cooperativismo de crédito (producto de su análisis tanto interno como externo). Análogamente al estudio de la primera ronda, la ordenación de los distintos elementos del análisis DAFO se ha establecido en función de su mediana estadística.

Tabla 8.12. Análisis DAFO del cooperativismo de crédito (jerarquizado). Segunda Ronda.

Grupo	DEBILIDADES	AMENAZAS
1	Reducida dimensión frente a la competencia	Competencia creciente
2	Bajo desarrollo de identidad corporativa	Incremento de la exigencia de los clientes
3	Escasa concienciación de los socios	Creciente complejidad del sector financiero
4	Reducido conocimiento en las áreas urbanas	Exceso de confianza en la fidelización de clientes
5	Estructuras centrales no optimizadas (con predominio del sector "representativo" frente al sector "profesional")	Falta de entendimiento en el grupo y peligro de escisión
6	Insuficiente formación y cualificación de los RRHH	

Grupo	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1	Proximidad al cliente	Mayor vinculación de clientes (como socios)
2	Arraigo territorial y sectorial	Mayor intercooperación entre cooperativas
3	Fidelización del cliente tradicional	Mayor eficiencia, flexibilizando recursos
4	Especialización sectorial	Expansión geográfica y/o sectorial

Fuente: Elaboración propia.

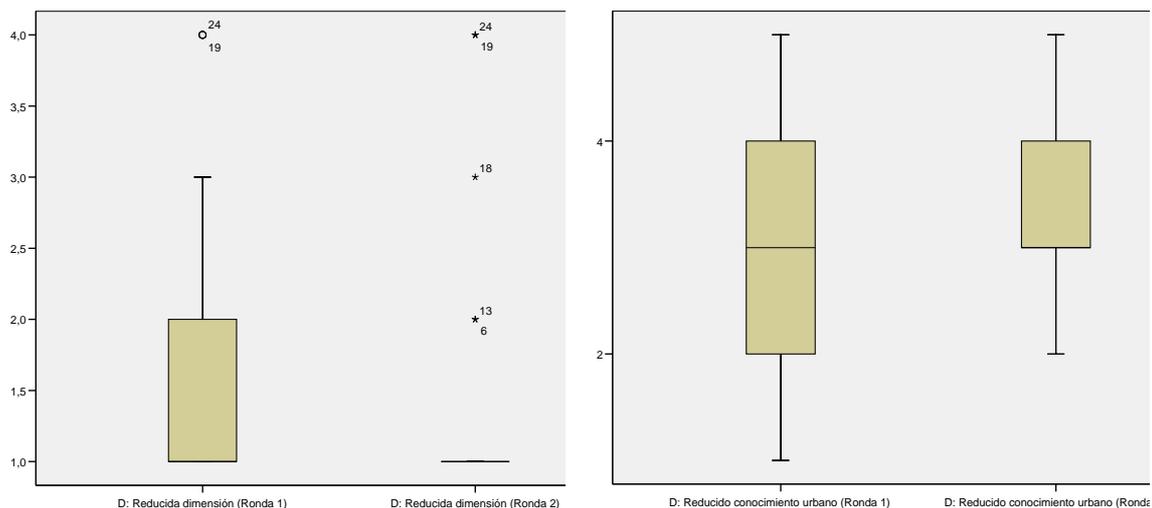
Como ya se ha indicado, en esta segunda vuelta ha existido un consenso casi absoluto en la ordenación de los distintos factores representados en el anterior análisis DAFO. Respecto a los resultados de la primera ronda, tan solo cabe resaltar la pérdida de importancia del *reducido conocimiento urbano* en beneficio de la *escasa concienciación de los socios* (que han intercambiado sus posiciones en tercer y cuarto lugar en el apartado de debilidades).

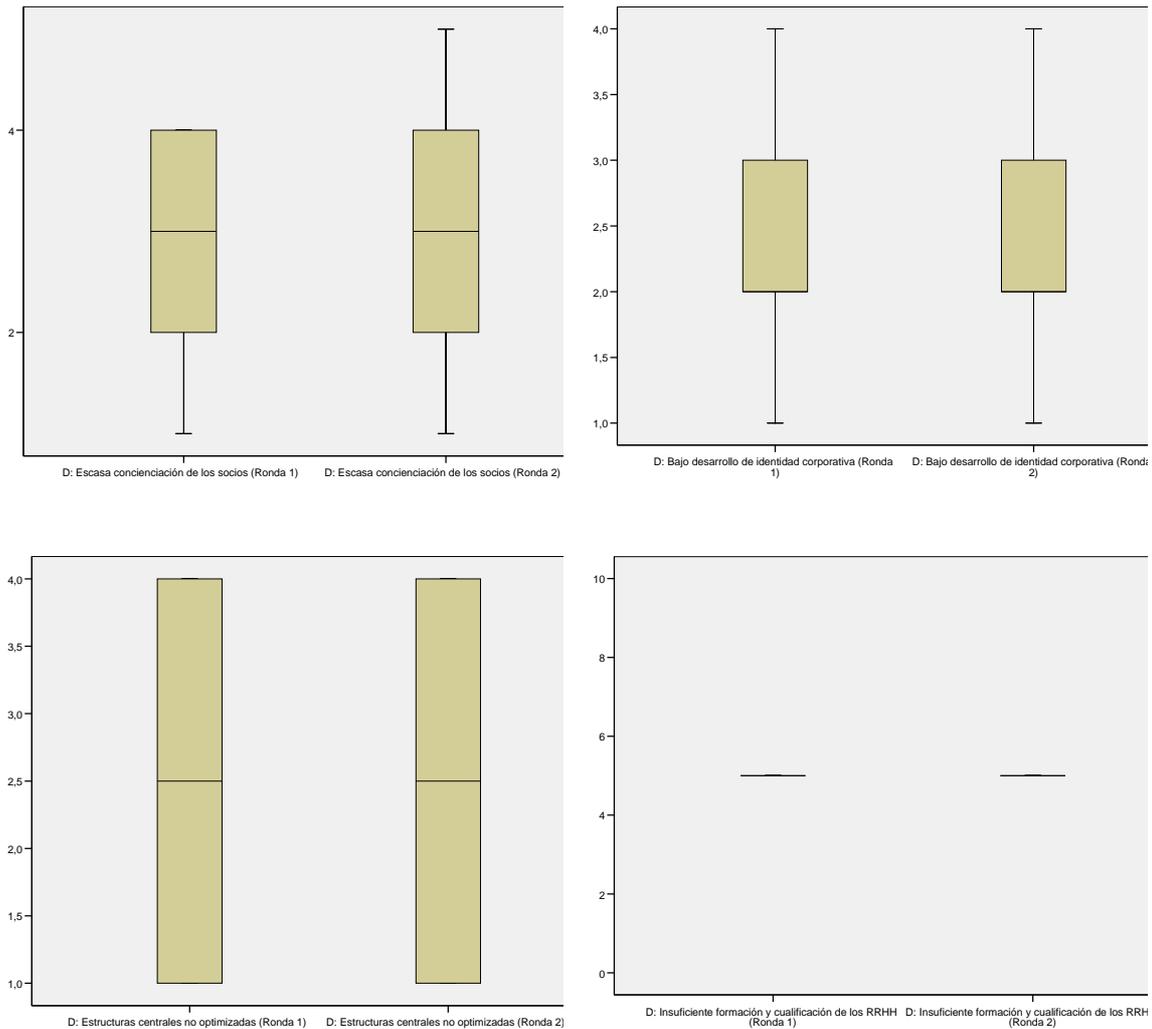
De este modo, la *reducida dimensión*, la *competencia creciente*, la *proximidad al cliente* y la *mayor vinculación de los clientes* son los cuatro elementos más relevantes del diagnóstico realizado.

En sentido contrario, no se han considerado importantes factores como el *reducido conocimiento urbano*, el *exceso de confianza en la fidelización de los socios*, la *especialización sectorial* o la *expansión geográfica y/o sectorial*.

Además de la amplia coincidencia con los resultados obtenidos en la primera ronda, resulta fundamental resaltar la mayor calidad de las opiniones realizadas. De este modo, la convergencia estadística de las respuestas de los expertos ha sido importante (ver anexo 8). Para ilustrar este hecho, a continuación se exponen los resultados para cada variable según los diagramas de caja (*Box and Whisker*) generados tanto en la primera como en la segunda ronda. Este tipo de gráficos permiten analizar la mediana, cuartiles y rango intercuartílico de cada distribución. Así, cuanto menor sea la caja y sus "bigotes", más puntiaguda será la distribución y mayor grado de consenso existirá en el grupo. Además, señalar que, cuanto más baja se sitúe la caja, más importante será esa variable dentro de la jerarquización resultante.

Figura 8.11. Diagramas *Box-and-Whisker* de las "Debilidades".

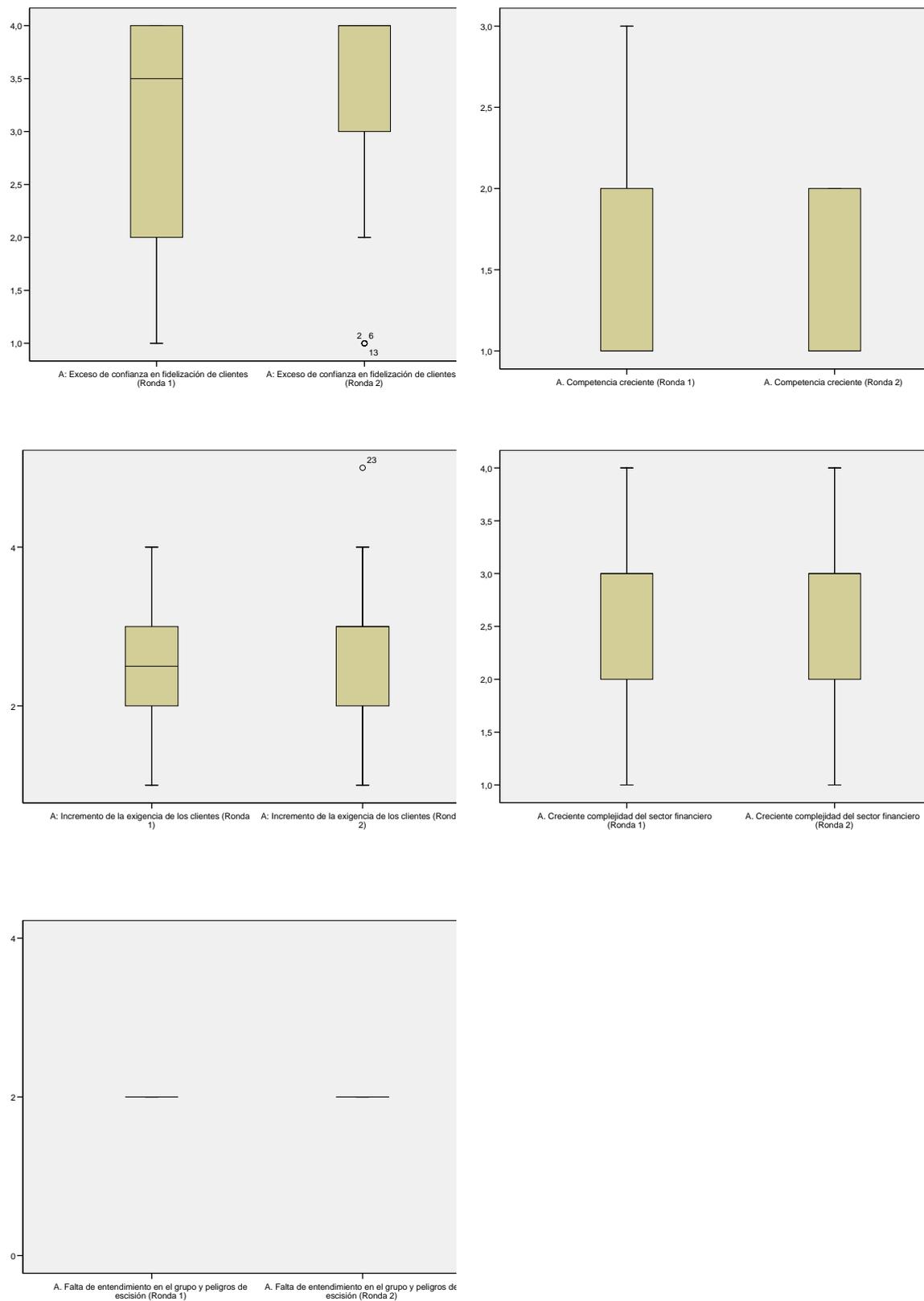




Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, si exceptuamos las dos opciones añadidas tras la primera ronda que no resultan significativas, la mayoría de opciones consigue un mayor grado de consenso. Sólo en el caso del *bajo desarrollo de la identidad corporativa* el diagrama de caja permanece igual tras las dos rondas del estudio. En el resto de casos (3) se reduce el rango intercuartílico (la *caja*) o las opiniones fuera del mismo (los *bigotes*). El consenso se ha manifestado de forma especialmente rotunda en la determinación de la principal debilidad del sector: la *reducida dimensión*. En este caso ha existido *unanimidad* (el rango intercuartílico es igual a cero) y tan solo se identifican 6 opiniones estadísticamente *anómalas*.

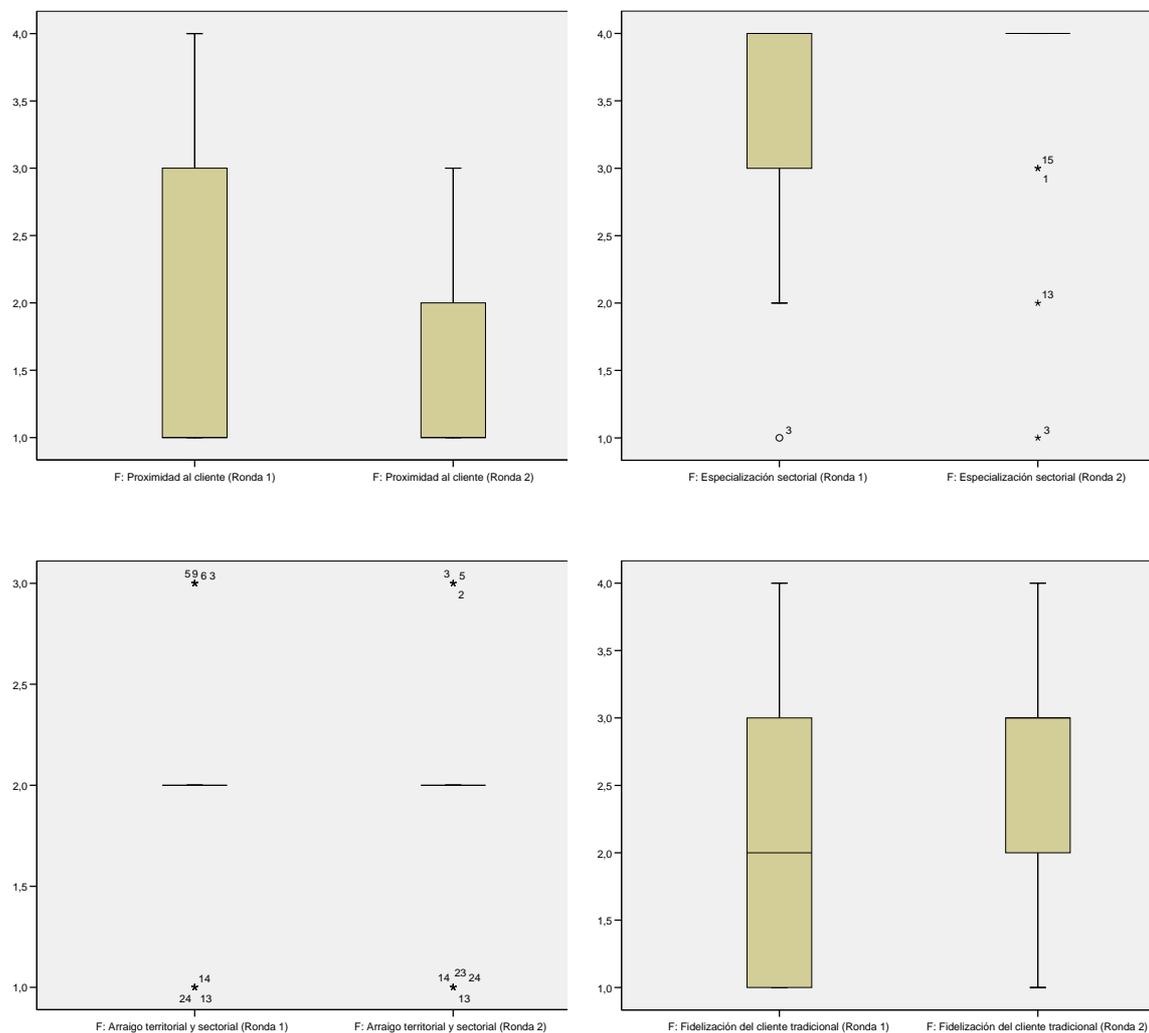
Figura 8.12. Diagramas *Box-and-Whisker* de las "Amenazas".



Fuente: Elaboración propia.

El estudio de las amenazas es análogo al realizado para las debilidades. Así, a excepción de la opción añadida tras la primera ronda que tampoco resulta significativa, en la mayor parte de opciones (3) se ha producido un mayor grado de convergencia de las opiniones de los expertos. Solamente la percepción de la *creciente complejidad del sector crediticio* ha permanecido igual tras la segunda ronda del panel. En la anterior figura, destaca la fuerte pérdida de relevancia del *exceso de confianza en fidelización de clientes* y la ganancia de la *competencia creciente* (principal amenaza del sector).

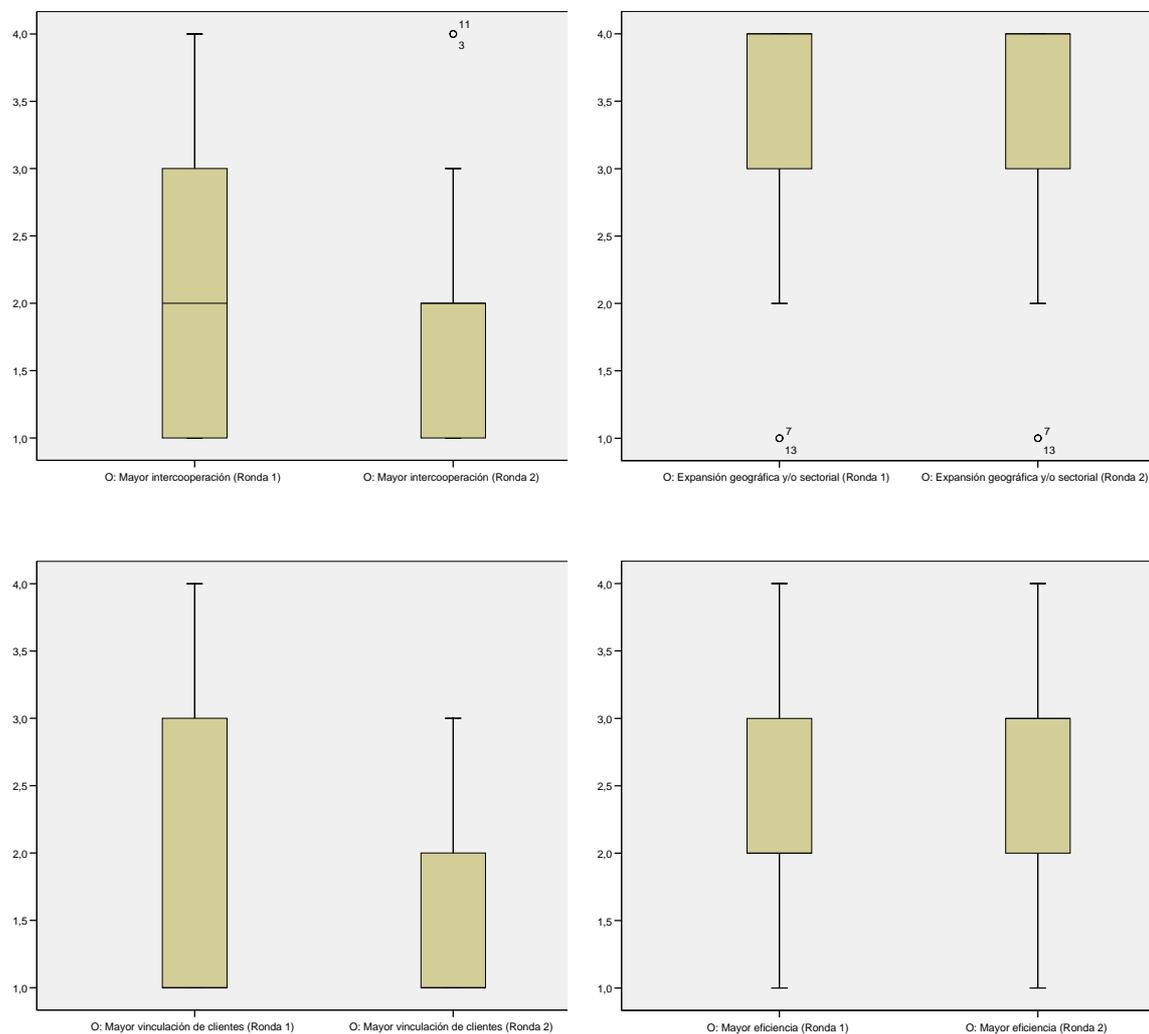
Figura 8.13. Diagramas *Box-and-Whisker* de las "Fortalezas".



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las fortalezas del cooperativismo de crédito muestra no sólo una mayor convergencia en todas las opiniones de los expertos sino también una elevada unanimidad en las percepciones de los mismos. De este modo, se ha conseguido la unanimidad en la consideración del *arraigo territorial y sectorial* (segunda más relevante) y de la *especialización sectorial* (la menos importante).

Figura 8.14. Diagramas *Box-and-Whisker* de las "Oportunidades".



Fuente: Elaboración propia.

Tal vez sea en la evolución de las oportunidades donde menor grado de convergencia se ha conseguido en las opiniones de los expertos. Así, en la figura anterior, se observa como el diagrama de caja no cambia en dos de las cuatro opciones (las menos relevantes: la *mayor eficiencia* y la *expansión geográfica y/o sectorial*). En cambio, la percepción de clientes sí que ha convergido a la hora de resaltar las principales oportunidades del sector: la *mayor vinculación de clientes* y la *intercooperación*.

Para terminar este punto y con el objeto de completar el estudio con la información cualitativa aportada por los expertos, se citan a continuación –agrupadas– las principales soluciones que han propuesto los expertos para corregir las debilidades del sector cooperativo de crédito:

Tabla 8.13. Soluciones propuestas para corregir las debilidades del sector.

Orden	SOLUCIONES PROPUESTAS PARA CORREGIR LAS DEBILIDADES DEL SECTOR	Nº
1	Mejora de la estructura del sector y de la intercooperación	27
2	Mayor integración de los socios	7
3	Mejora de la identidad corporativa y de la marca	6
4	Crecer mediante una adecuada expansión territorial y sectorial, especialmente en entornos urbanos y sin perder el arraigo	6
5	Mejora de la formación de empleados y socios	6
6	Desarrollo de los principios cooperativos y de la práctica cooperativa, especialmente entre los jóvenes	5
7	Mejoras en la gestión y mayor transparencia	4
<b>TOTAL</b>		<b>61</b>

Fuente: Elaboración propia.

De forma clara, se evidencia como los expertos consideran que la intercooperación y una mejor estructuración de las entidades del sector resulta la mejor solución para afrontar las debilidades expuestas. De forma más detallada, a continuación se exponen las propuestas de los expertos en ese sentido:

Tabla 8.14. Mejora de la estructura del sector y de la intercooperación (detalle).

<b>MEJORA DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR Y DE LA INTERCOOPERACIÓN (Detalle)</b>	<b>Nº</b>
Mejora del funcionamiento del grupo Caja Rural y refuerzo de las estructuras centrales del sector	9
Mayor intercooperación	6
Mejor asociación y establecimiento de alianzas estratégicas (para crear sociedades participadas, compartir costos, firmar convenios, etc.)	5
Concentración del sector (mediante fusiones, etc.)	4
Integración en un grupo importante	1
Mayor unión sin perder la identidad de cada cooperativa de crédito	1
Estructuración piramidal del crédito cooperativo sin fusiones	1
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en el capítulo de soluciones propuestas para afrontar las amenazas latentes sobre el sector, destacan todas aquellas dirigidas a aumentar la capacitación de los empleados y a orientar los servicios a las demandas y necesidades de la clientela.

Tabla 8.15. Soluciones propuestas para afrontar las amenazas al sector.

<b>Orden</b>	<b>SOLUCIONES PROPUESTAS PARA AFRONTAR LAS AMENAZAS AL SECTOR</b>	<b>Nº</b>
1	Formación y profesionalización de los empleados	14
2	Mayor orientación al cliente y fidelización de los socios	14
3	Mayor intercooperación	9
4	Desarrollo de productos y de negocios (respetando la necesaria especialización del sector)	6
5	Innovación financiera de carácter social y cooperativo y papel del Fondo de Formación y Promoción Cooperativa (FFPC)	4
6	Mejoras en el servicio y mayor transparencia y eficiencia en la gestión	4
7	Mayor especialización del servicio, diferenciándolo del de bancos y cajas de ahorro.	3
8	Desarrollo tecnológico	2
	<b>TOTAL</b>	<b>56</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se pueden ver con más detalle algunas de las principales soluciones propuestas. Fundamentalmente, destacan una mejor formación de los recursos humanos y la fidelización de socios y de clientes.

Tabla 8.16. Formación y profesionalización de los empleados (detalle).

<b>FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS (Detalle)</b>	<b>Nº</b>
Formación y capacitación técnica y profesional de los recursos humanos	10
Profesionalización de los empleados, principalmente en perfiles comerciales	4
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.17. Mayor orientación al cliente y fidelización de los socios (detalle).

<b>MAYOR ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y FIDELIZACIÓN DE LOS SOCIOS (Detalle)</b>	<b>Nº</b>
Fidelización de socios y de clientes (estableciendo ventajas, personalizando el servicio, mejorando la participación...)	6
Mayor orientación al cliente para anticipar sus demandas (CRM, etc.)	4
Más publicidad	2
Atención al cliente excelente	1
Captar a clientes jóvenes y Pymes	1
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración propia.

### I.3. *Análisis ponderado.*

La ponderación del panel de expertos en esta segunda ronda en función del grado de conocimiento de las cooperativas de crédito apenas ha afectado al análisis de la jerarquización de los elementos propuestos. Tan solo destaca un poco significativo cambio de orden en el apartado de “debilidades” mediante el cual el *reducido conocimiento urbano* ascendería al tercer lugar en detrimento de la *escasa concienciación de los socios*. Resaltar que en el apartado de oportunidades la *mayor vinculación de clientes* ha perdido el consenso (y la estabilidad) en el análisis ponderado de esta segunda ronda. Como cuestión menor, mencionar que en el análisis ponderado no existe unanimidad al señalar a la *especialización sectorial* como una fortaleza del sector.

**BLOQUE II:** Escenarios futuros, óptimos y capital intelectual en el cooperativismo de crédito.

II.1. *Análisis del proceso.*

Como ya se ha señalado, en este segundo bloque ha existido una importante discrepancia entre los expertos alrededor del papel de la dimensión empresarial. La polarización existente ha obligado a replantear el formato de las preguntas (de estimación puntual a estimación de intervalos). Asimismo –a propuesta de un experto– se ha introducido una pregunta dicotómica para medir su opinión sobre la relevancia de la dimensión empresarial (*"¿El tamaño es una variable determinante en el futuro de las cooperativas de crédito?"*).

Este bloque ha contado con la participación de todos los expertos participantes, contabilizándose 22 respuestas válidas. Todos ellos han contemplado las preguntas sobre escenarios futuros y sobre la jerarquización de los elementos del capital intelectual. Sin embargo, dos expertos se han abstenido de contestar las "polémicas" preguntas sobre la dimensión óptima de las cooperativas de crédito. Por último, indicar que sobre la nueva pregunta introducida en esta segunda ronda, han sido un total de 17 expertos los que la han contestado.

Teniendo en cuenta el carácter controvertido del bloque de preguntas y la polarización de las opiniones (sólo existían tres consensos), cabe resaltar el notable incremento del consenso en el grupo de expertos (ahora se dan ocho ítems con consenso). Respecto a la *estabilidad* de las opiniones, todas las valoraciones excepto una (*"ATM mínimos"*) reflejan una opinión grupal estable según la variación del rango intercuartílico relativo, por lo que se presume que la opinión del grupo no va a variar sustancialmente en lo referente a este bloque.

Cabe destacar también -por último- que tras la segunda ronda se da unanimidad en la jerarquización de los tres elementos integrantes del capital intelectual (humano, relacional y estructural) y en la determinación del intervalo superior de la cuota de mercado del cooperativismo de crédito. En definitiva, el resultado de la segunda ronda del estudio ha conseguido un elevado consenso y estabilidad en el bloque de preguntas más heterogéneo según los resultados de la primera ronda.

II.2. *Análisis de los resultados.*

La opinión grupal de los expertos participantes en esta segunda ronda ha generado los siguientes escenarios para el sector cooperativista de crédito.

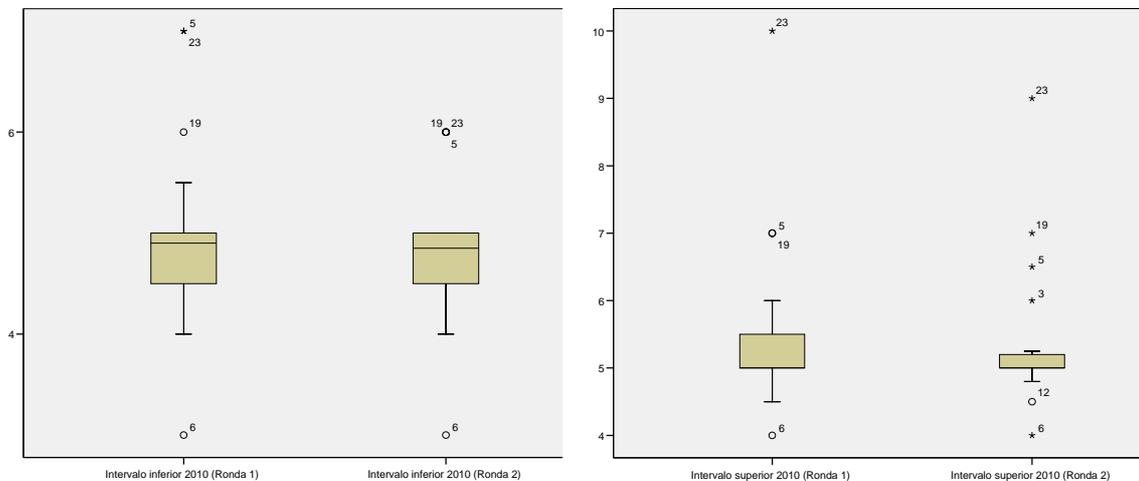
Tabla 8.18. Cuota de mercado prevista por los expertos para las cooperativas de crédito (Segunda ronda).

	2010	2015
Grupo	(4,85% - 5 %)	(6% - 6%)

Fuente: Elaboración propia.

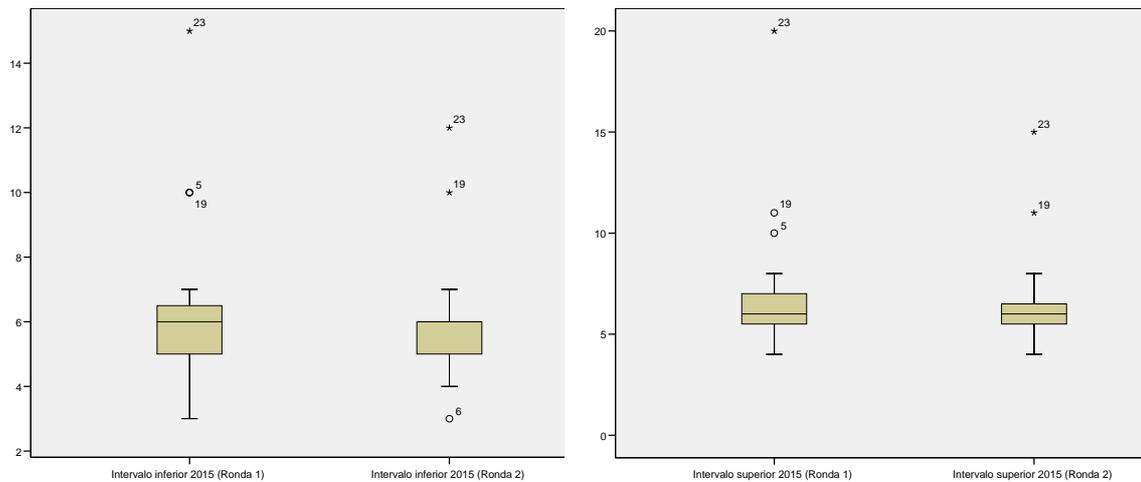
Cabe calificar como optimistas los escenarios generados ya que –pese a la creciente competencia- el cooperativismo de crédito seguirá ganando peso relativo de forma significativa en el conjunto del sistema crediticio. Así, los resultados arrojan un significativo consenso en la determinación de los niveles probables de cuota de mercado del cooperativismo de crédito en 2010 y 2015 (especialmente para 2010). La conclusión es optimista: el crecimiento de la banca cooperativa no sólo continuará durante la próxima década, sino que lo hará a mayor ritmo que durante el último lustro (alcanzando un valor próximo al 5% del balance total de todo el sistema crediticio en 2010 y al 6% en 2015).

Figura 8.15. Diagramas *Box-and-Whisker* de la cuota de mercado prevista por los expertos para las cooperativas de crédito en 2010 (Segunda ronda).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 8.16. Diagramas *Box-and-Whisker* de la cuota de mercado prevista por los expertos para las cooperativas de crédito en 2015 (Segunda ronda).



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede comprobar, la evolución de los escenarios propuestos ha sido mínima respecto a los resultados de la primera ronda (solamente se ha estrechado un poco el escenario para 2010). Las figuras anteriores muestran como la opinión de los expertos ha convergido para los cuatro extremos de los dos intervalos, reduciendo el rango intercuartílico y aumentando el consenso en el grupo. A modo de ejemplo, señalar que existe unanimidad al establecer el 5% como límite superior del intervalo de la cuota de mercado probable para el año 2010.

Las preguntas relativas a las dimensiones óptimas del conjunto de entidades pertenecientes a la banca cooperativa han resultado –cuanto menos- controvertidas. No obstante, se ha conseguido el consenso en el grupo, situando el número óptimo de cooperativas de crédito entre 20 y 40 sociedades (menos de la mitad de las actualmente existentes). Además, esta respuesta es la más frecuente en el grupo de expertos. Este hecho parece indicar que –independientemente de la dimensión de las cooperativas- subsisten en el sector un importante número de sociedades que no reúnen las características óptimas para competir en el mercado.

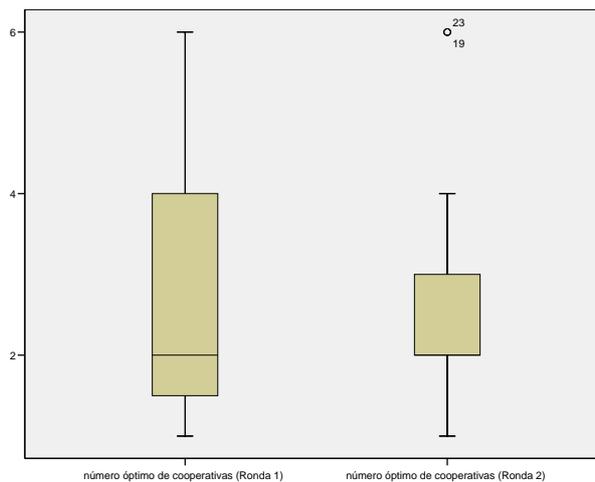
Tabla 8.19. . Nº óptimo de cooperativas de crédito (Segunda ronda).

Grupo	Nº óptimo de cooperativas					
	(0-20)	(20-40)	(40-60)	(60-80)	(80-100)	(>100)
		X				

Fuente: Elaboración propia.

Los diagramas de caja siguientes permiten observar como la opinión estadística ha convergido hacia planteamientos de concentración en el sector aunque hayan persistido posturas diametralmente opuestas y estadísticamente anómalas. En todo este bloque de respuestas –pese al mayor grado de consenso- se percibe una distribución que acoge a dos opiniones muy distintas.

Figura 8.17. Diagramas *Box-and-Whisker* del número óptimo de cooperativas de crédito (Segunda ronda).



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el tratamiento de los datos referidos a los niveles óptimos de algunas variables relevantes de la dimensión empresarial de las cooperativas de crédito generó los resultados que muestran las siguientes tablas. En primer lugar, respecto a los activos totales medios mínimos, la conclusión es análoga al apartado anterior, puesto que tan solo 27 cooperativas de crédito superarían los 500 millones de euros de ATM a 31/12/05.

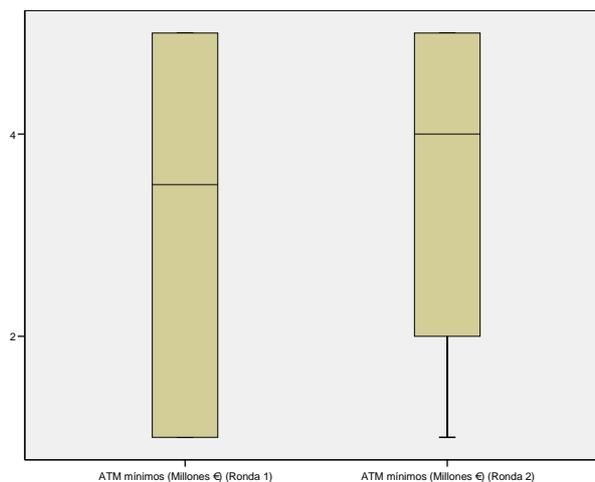
Tabla 8.20. . Dimensión óptima de las cooperativas de crédito (Segunda ronda).

ATM mínimos (Millones de €)				
(0-50)	(51-200)	(201-500)	(501-1.000)	(>1.000)
			<b>X</b>	

Fuente: Elaboración propia.

En la figura siguiente puede comprobarse como –tras dos rondas- también ha aumentado el grado de consenso en el grupo, aunque de forma muy modesta. No obstante, el resultado ha convergido hacia posturas más *exigentes* en términos de ATM mínimos.

Figura 8.18. Diagramas *Box-and-Whisker* de la dimensión óptima de las cooperativas de crédito (Segunda ronda).



Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, respecto al número mínimo de oficinas (amplitud de la red comercial), la conclusión vuelve a ser coincidente con los apartados anteriores ya que tan solo 27 cooperativas de crédito dispondrían de al menos 50 oficinas a 31/12/05.

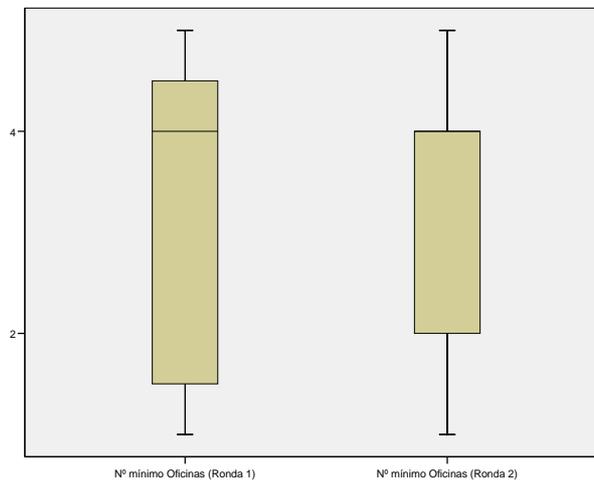
Tabla 8.21. Nº Oficinas mínimo para las cooperativas de crédito (Segunda ronda).

Nº mínimo Oficinas				
(1)	(2-10)	(11-50)	(51-100)	(>100)
			<b>X</b>	

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8.19 se observa como ha vuelto a incrementarse el grado de consenso en el grupo de forma discreta. El carácter *polémico* de estas preguntas no permite conseguir mayores consensos, puesto que existen posturas divergentes en el seno del grupo.

Figura 8.19. Diagramas *Box-and-Whisker* del Nº Oficinas mínimo para las cooperativas de crédito (Segunda ronda).



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al tercer atributo caracterizador de la dimensión de las cooperativas de crédito (el número mínimo de empleados) la conclusión es análoga. Este hecho resulta lógico puesto que existe una evidente correlación entre las tres variables estudiadas. No obstante, un mayor número de entidades cumpliría este criterio (hasta un total de 40 cooperativas de crédito a 31/12/05). Esta discrepancia se debe a la propia determinación de los intervalos, puesto que una entidad con un mínimo de 50 oficinas va a disponer normalmente de muchos más de 51 empleados. En definitiva, las 'nuevas' 13 cooperativas de crédito son aquellas que, no alcanzando los 501 millones de ATM o las 50 oficinas, sí que superan los 50 empleados.

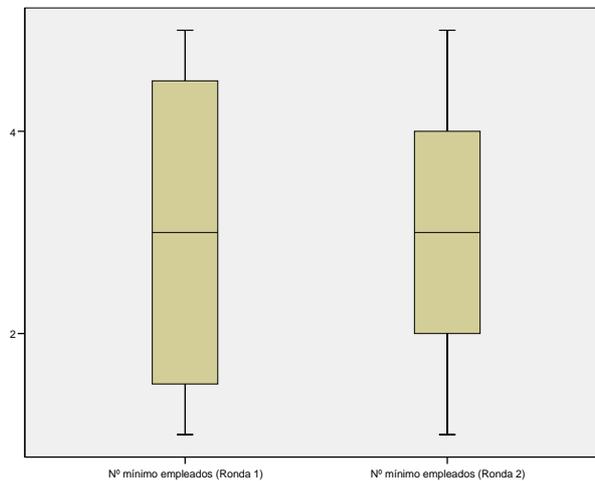
Tabla 8.22. Nº Empleados mínimo para las cooperativas de crédito (Segunda ronda).

Nº mínimo Empleados				
(0-10)	(11-50)	(51-250)	(251-500)	(>500)
		<b>X</b>		

Fuente: Elaboración propia.

De forma análoga a los dos casos anteriores, se ha producido una cierta convergencia en las opiniones de los expertos, aunque esta ha sido modesta debido al carácter controvertido de la pregunta y a la existencia de dos opiniones fuertemente polarizadas.

Figura 8.20. Diagramas *Box-and-Whisker* del Nº Empleados mínimo para las cooperativas de crédito (Segunda ronda).



Fuente: Elaboración propia.

Son estas tres cuestiones (fuertemente correlacionadas) de las pocas donde no se ha conseguido el consenso entre los expertos tras la segunda ronda. No obstante, en términos de variación del rango intercuartílico relativo, dos de las tres opiniones se consideran estables por lo que no resulta previsible un cambio de juicio.

En definitiva, las conclusiones de las tres preguntas anteriores resultan plenamente coherentes con el número óptimo de cooperativas de crédito (que quedaba situado entre 20 y 40 sociedades).

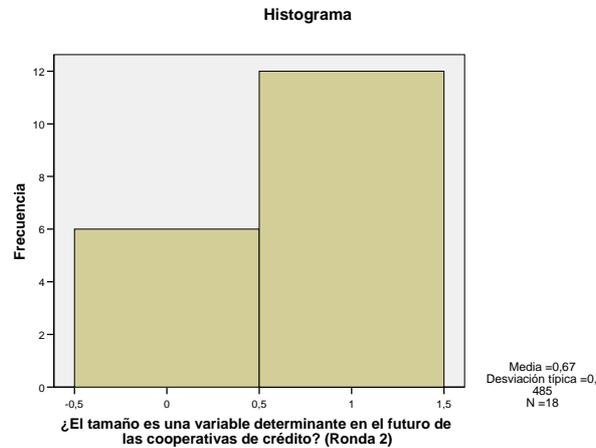
Tan solo añadir que la opinión más frecuente (la *moda*) respecto a los ATM mínimos que debe reunir una cooperativa de crédito los situaba entre 500 y 1.000 millones de euros (un nivel muy importante que, como ya se ha indicado, solo cumplirían -a cierre del ejercicio 2005- 27 cooperativas de crédito de las 83 existentes).

Respecto al número mínimo de oficinas, la opinión más frecuente de los expertos lo estima entre 51 y 100 delegaciones y, en lo referente al número de empleados, la respuesta más repetida está entre 51 y 250 trabajadores. En este apartado destaca como -tras la segunda ronda- han convergido la mediana y la moda de las respuestas, teniendo en cuenta que en la primera vuelta las respuestas más frecuentes eran las que se situaban en el extremo de mínimos (menos de 50 millones de euros de ATM, 1 oficina y menos de 10 trabajadores).

Una de las novedades de esta segunda vuelta ha sido la introducción de una nueva pregunta con el objeto de medir la opinión del grupo de expertos sobre la relevancia de la dimensión empresarial ("*¿El tamaño es una variable determinante en el futuro de las cooperativas de crédito?*"). A este respecto cabe señalar que no ha existido consenso en el grupo, identificándose dos grupos de expertos polarizados en este punto.

La respuesta más frecuente ha sido afirmativa (once de diecisiete), es decir, el tamaño sí es una variable determinante en el futuro de las cooperativas de crédito. La mayor parte de estos expertos opinan que una mayor dimensión resultaría imprescindible para ganar competitividad, aunque hay alguno de ellos que interpreta la relación en sentido contrario (la competitividad futura de las cooperativas de crédito requiere de un tamaño pequeño). En definitiva, esta polémica pregunta no ha conseguido generar consenso en el grupo (ni es previsible que lo haga en el futuro inmediato).

Figura 8.21. Distribución de frecuencias de la pregunta *¿El tamaño es una variable determinante en el futuro de las cooperativas de crédito?*



Fuente: Elaboración propia.

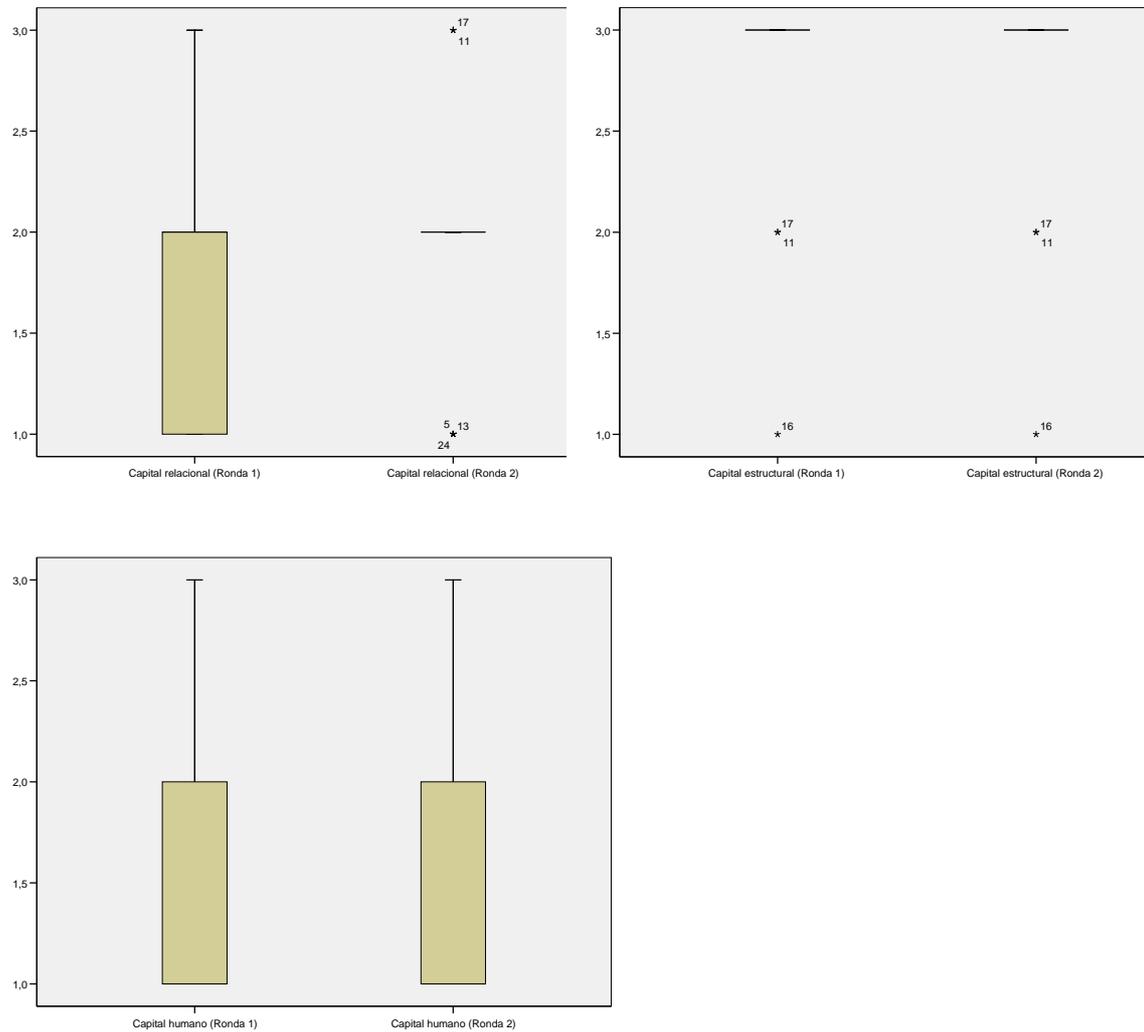
Por último, los resultados procedentes del tratamiento de las opiniones respecto a la importancia de los bloques del capital intelectual han generado, tras la segunda vuelta, una respuesta unánime: el capital humano es el más relevante de los tres que integran el capital intelectual de una cooperativa de crédito.

Tabla 8.23. Jerarquización de elementos del capital intelectual en las cooperativas de crédito (2ª ronda).

Grupo	CAPITAL INTELECTUAL
1	Capital humano (capacidades, actitudes, etc.).
2	Capital relacional (relaciones con clientes, etc.).
3	Capital estructural (procesos, tecnología, etc.).

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8.22. Diagramas *Box-and-Whisker* de la jerarquización de elementos del capital intelectual en las cooperativas de crédito (2ª ronda).



Fuente: Elaboración propia.

En los diagramas de caja anteriores se comprueba como la convergencia de las opiniones ha sido mínima, puesto que aquellas referidas a los capitales humano y estructural no han cambiado en absoluto. Solamente han cambiado (convergiendo) las opiniones relativas al capital relacional, situándolo en segundo lugar por importancia.

### II.3. *Análisis ponderado.*

El análisis ponderado de la cuota de mercado futura del cooperativismo de crédito no muestra –en ninguna de las preguntas del bloque- ninguna diferencia respecto a las conclusiones del estudio general (los resultados son plenamente coincidentes). Consecuentemente, el efecto de la ponderación es nuevamente inexistente.

La única observación que se puede realizar en el análisis ponderado es la ligera superioridad en términos de media y una leve mayor desviación típica. No obstante, las diferencias no resultan significativas.

## **BLOQUE III: El capital humano en el cooperativismo de crédito.**

### III.1. *Análisis del proceso.*

En la primera vuelta del estudio, se ha señalado cuales eran las principales debilidades y fortalezas del capital humano de las cooperativas de crédito. Casi todos los expertos (veinticuatro) realizaron al menos una aportación. Ante la imposibilidad de tratamiento estadístico, será en este momento del estudio (en la primera parte de este bloque) cuando se muestre el resultado obtenido.

La segunda sección cuenta con trece ítems a evaluar en una escala de cero a diez. Los 22 expertos participantes en la segunda vuelta han valorado todos y cada uno de los trece ítems por los que se preguntaba.

Finalmente, la última sección planteaba cuatro preguntas para comparar el capital humano de las cooperativas de crédito con el resto de entidades del sector crediticio. De nuevo, todos los expertos participantes en la segunda vuelta han contestado a todas las preguntas realizadas.

### III.2. *Análisis de los resultados.*

En primer lugar cabe hacer referencia a las dos preguntas abiertas realizadas durante la primera ronda del estudio (fortalezas y debilidades del capital humano de las cooperativas de crédito). El carácter abierto de estas preguntas y la imposibilidad de tratamiento estadístico posterior, han determinado que el análisis de esta información consista en la confección de las tablas siguientes (las cuales sintetizan las aportaciones realizadas):

Tabla 8.24. Fortalezas del capital humano de las cooperativas de crédito (2ª ronda).

Orden	FORTALEZAS DEL CAPITAL HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	Nº
1	Relación y cercanía con la clientela	10
2	Compromiso, implicación y sentimiento de pertenencia del empleado	9
3	Conocimiento del cliente y del mercado rural	9
4	Proximidad y cercanía entre la dirección y los subordinados	5
5	Flexibilidad y capacidad de adaptación	4
6	Vinculación y compromiso con el entorno	4
7	Actitud, dedicación, ideología cooperativista y honradez	4
8	Generación de confianza	3
9	Motivación, juventud, dinamismo	2
10	Fidelidad a la entidad	2
11	Experiencia	2
12	Estabilidad	1
13	Tecnología	1
14	Capacitación	1
	<b>TOTAL</b>	<b>57</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la mayoría de los expertos consideran que el conocimiento y la relación que los empleados tienen del cliente y del mercado tradicional de las cooperativas son la principal fortaleza de su capital humano. Asimismo, el compromiso y el sentimiento de pertenencia de los empleados también es un punto fuerte importante de este tipo de entidades de crédito.

Tabla 8.25. Debilidades del capital humano de las cooperativas de crédito (2ª ronda).

Orden	DEBILIDADES DEL CAPITAL HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	Nº
1	Insuficiente formación (tanto generalista como especializada en productos financieros, cooperativismo, marketing, etc.)	24
2	Desmotivación y falta de incentivos	4
3	Resistencia al cambio y baja capacidad de adaptación	3
4	Elevada edad y lenta renovación generacional	3
5	Falta de cualificación profesional y precariedades directivas	2
6	Tecnología y escasa experiencia en TIC	2
7	Falta de cultura empresarial y cultura <i>funcionarial</i>	2
8	Falta de actitud comercial	2
9	Difícil acceso al mercado de profesionales y capacidad de ofertar	2
10	Insuficiente polivalencia	1
11	Autocomplacencia	1
12	Dificultad de aprendizaje	1
13	Falta de medios para competir	1
14	Desconocimiento del papel social	1
15	En ocasiones, exceso de relación con clientes	1
16	Especialización	1
17	Falta de implicación del socio para dar a conocer la cooperativa de crédito	1
18	Mentalización hacia el éxito	1
19	Expectativas profesionales	1
20	Visión localista en algunos casos	1
<b>TOTAL</b>		<b>55</b>

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las debilidades, destaca de una forma fundamental la *insuficiente formación de los empleados, tanto de carácter generalista, como adiestramiento especializado en productos financieros, cooperativismo, marketing, etc.* El resto de debilidades señaladas por los expertos no son tan relevantes, destacando la *desmotivación, la baja capacidad de adaptación a los cambios o la elevada edad media del personal.*

Por otro lado, en lo que se refiere a la valoración de las variables del capital humano de las cooperativas, los resultados del tratamiento estadístico –tras la segunda ronda– muestran un consenso absoluto en la respuesta del grupo (superándose las tres opiniones que no contaban con consenso en la primera ronda). A partir de las valoraciones es posible determinar una nueva jerarquización de las variables de capital humano en función de su importancia para las cooperativas de crédito:

Tabla 8.26. Jerarquización de intangibles de capital humano (2ª ronda).

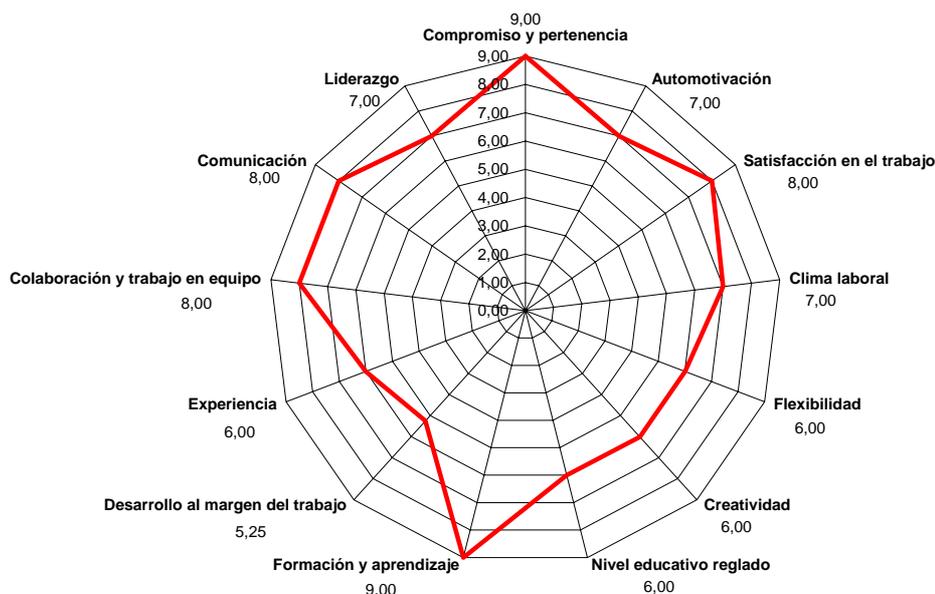
Orden	JERARQUIZACIÓN DE INTANGIBLES DE CAPITAL HUMANO	m	μ
1	Compromiso y pertenencia	9,00	8,74
2	Formación y aprendizaje	9,00	8,60
3	Satisfacción en el trabajo	8,00	8,00
4	Colaboración y trabajo en equipo	8,00	7,95
5	Comunicación	8,00	7,52
6	Automotivación	7,00	7,43
7	Clima laboral	7,00	7,38
8	Liderazgo	7,00	6,95
9	Flexibilidad	6,00	6,67
10	Experiencia	6,00	6,48
11	Creatividad	6,00	6,43
12	Nivel educativo reglado	6,00	6,24
13	Desarrollo al margen del trabajo	5,50	5,60

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente figura muestra –de forma gráfica- los anteriores resultados en un diagrama radial. De este modo, la figura pretende evidenciar el perfil caracterizador de los intangibles humanos en las cooperativas de crédito.

Figura 8.23. Valoración de intangibles de capital humano en las cooperativas de crédito.

VALORACIÓN DE INTANGIBLES DE CAPITAL HUMANO EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO



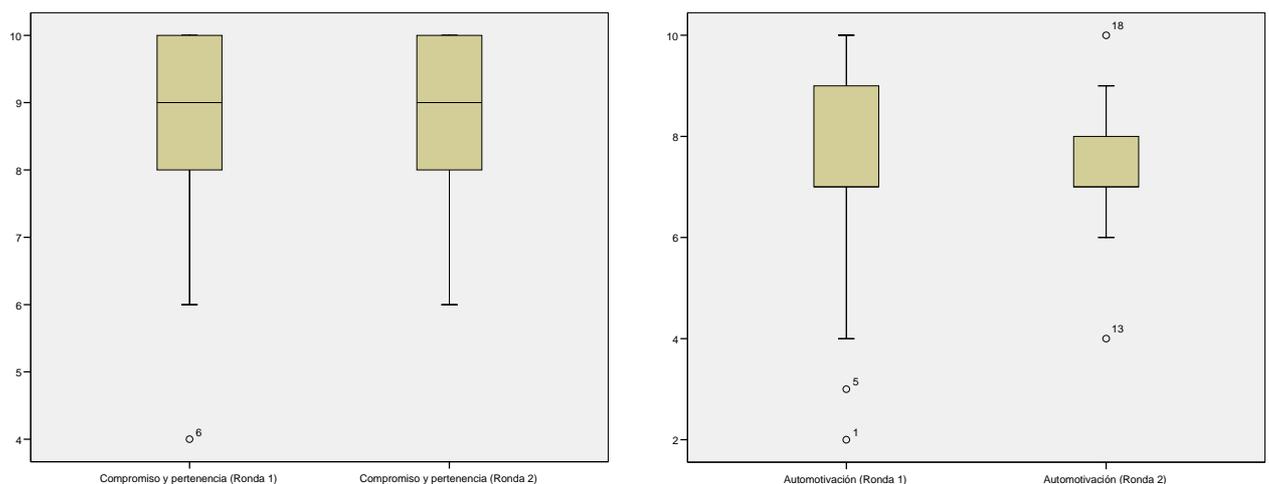
Fuente: Elaboración propia.

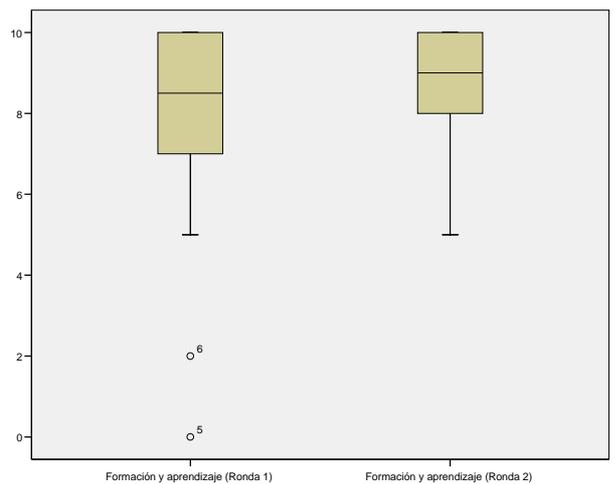
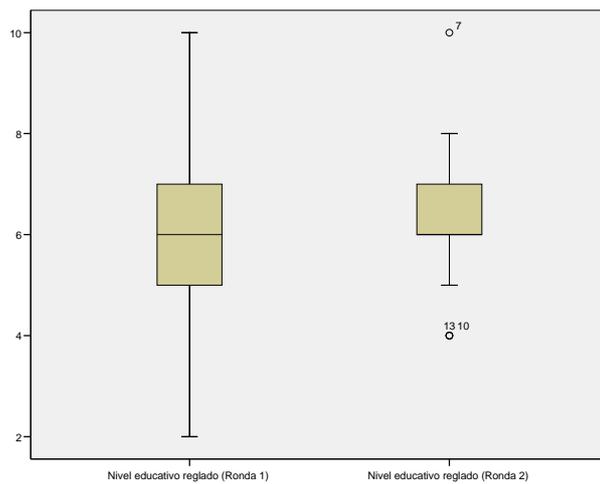
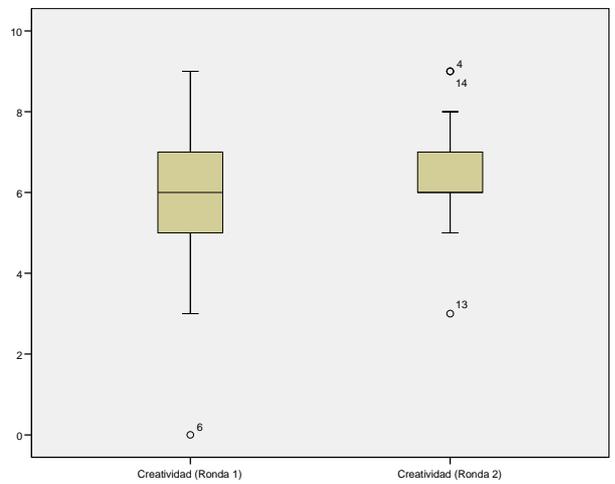
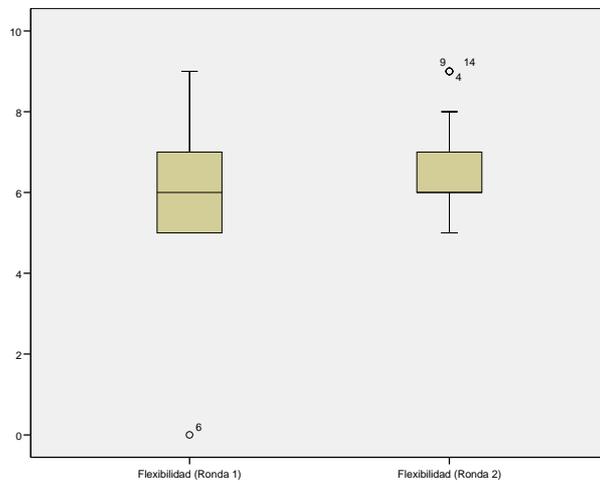
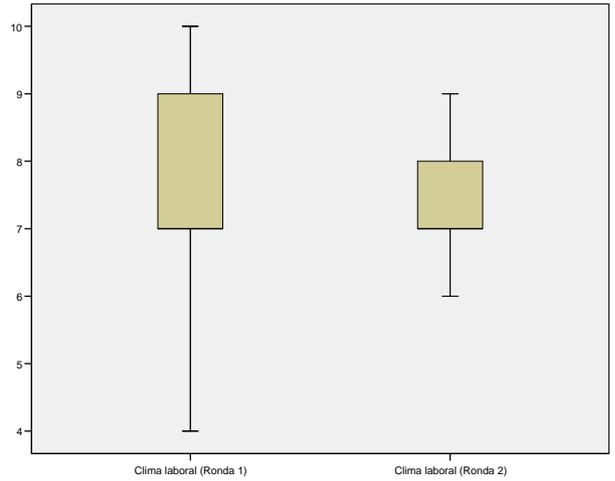
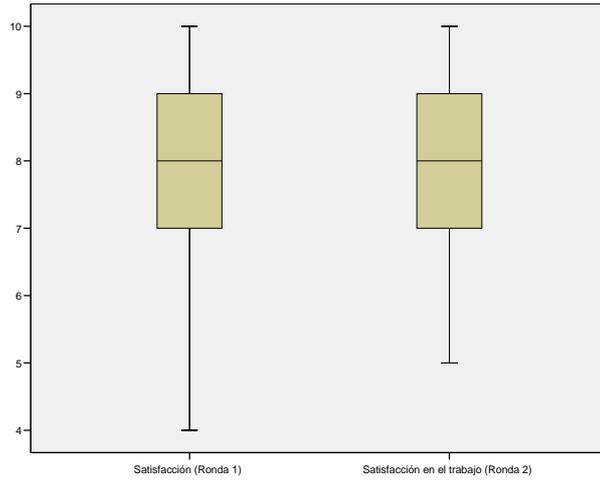
Como se observa en la tabla anterior, el *compromiso* y el *sentimiento de pertenencia* junto a la *formación* y el *aprendizaje* son los intangibles más valorados en el capital humano de una cooperativa de crédito. En este sentido, también resultan relevantes elementos como la *satisfacción en el trabajo*, la *colaboración* y el *trabajo en equipo* y la *comunicación*. Por el lado negativo, destaca la poca importancia relativa de intangibles como la *flexibilidad*, la *experiencia*, la *creatividad*, el *nivel educativo* o –especialmente– el *desarrollo al margen del trabajo*.

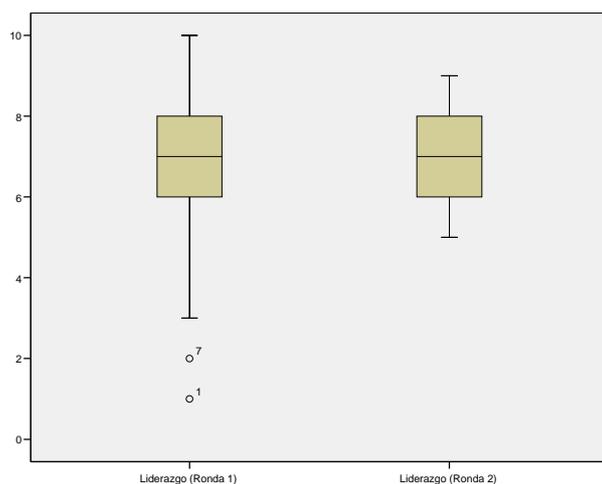
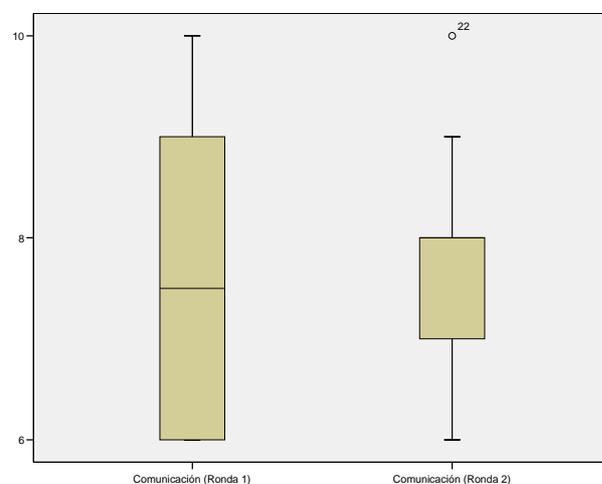
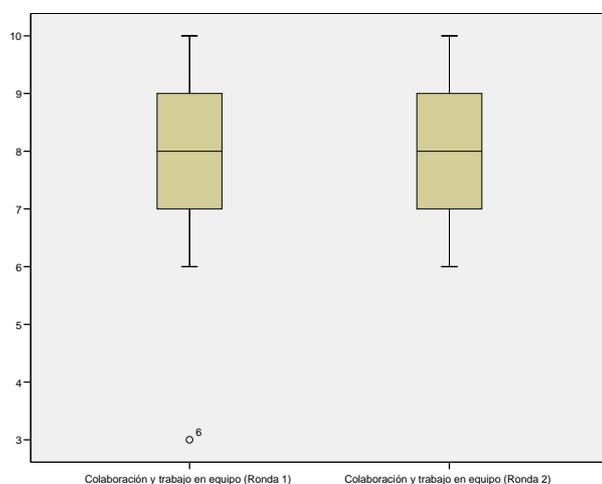
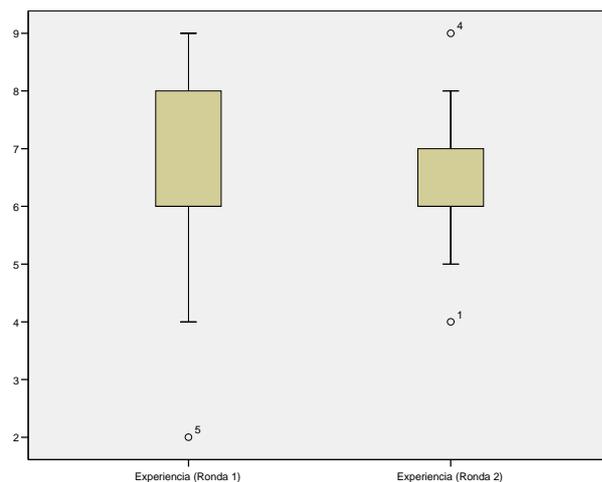
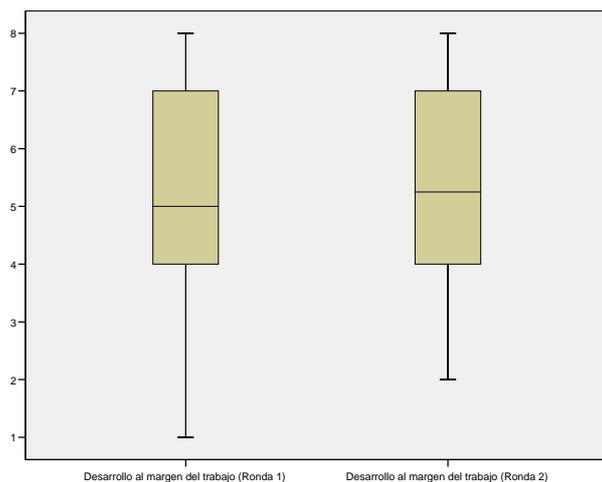
Resulta al menos curiosa la elevada valoración de la *formación* y el *aprendizaje* cuando –al mismo tiempo– se reconoce que la formación del personal es la mayor debilidad del capital humano de las cooperativas de crédito. Parece ser una señal que la mayor parte de entidades del sector no ha emprendido políticas de captación y/o formación del personal dirigidas a corregir este relevante déficit (o éstas son recientes).

Como en los apartados anteriores, la figura siguiente pretende ilustrar la convergencia que se ha producido en la opinión estadística del grupo respecto a los trece intangibles de capital humano evaluados. Una posición más elevada de la *caja* del diagrama, lógicamente, significará que ese intangible cuenta con una mayor importancia relativa dentro del cooperativismo de crédito.

Figura 8.24. Diagramas *Box-and-Whisker* de los intangibles de capital humano en las cooperativas de crédito (2ª ronda).







Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la segunda vuelta muestra como -en doce de los trece intangibles evaluados- se ha producido una convergencia significativa de las opiniones de los expertos, aumentando el grado de consenso en el grupo.

Como se puede comprobar, la jerarquización de los elementos de capital humano ha variado ligeramente después de la segunda vuelta. Aunque son pequeños cambios entre elementos de igual mediana, la *automotivación* asciende a costa del *clima laboral*, y el *nivel educativo reglado* desciende hasta el duodécimo lugar (ganando posiciones tanto la *flexibilidad* como la *creatividad*). No obstante, cabe insistir en que son alteraciones sin demasiada importancia en la zona media y baja de la tabla.

Hay que destacar también la significativa mayor valoración de los dos principales elementos (el *compromiso* y la *formación*) tanto en términos de mediana como de media. Análogamente, el elemento claramente menos valorado (el *desarrollo al margen del trabajo*) gana también valoración en sus principales indicadores.

Por último, tan solo resta el análisis comparativo entre los principales grupos de intangibles de capital humano de las cooperativas de crédito y el resto de entidades crediticias: bancos y cajas de ahorro. Los resultados se representan en la tabla siguiente:

Tabla 8.27. Comparativa de intangibles de capital humano (cooperativas vs. resto de entidades de crédito).  
(2ª ronda).

GRUPO	Mucho menor	Menor	Similar a bancos y cajas	Mayor	Mucho mayor
Compromiso, motivación y sentimiento de pertenencia del trabajador				X	
Esfuerzo de formación del personal (papel del FEPC)		X			
Cualificación académica del personal		X			
Flexibilidad y polivalencia del personal			X		

Fuente: Elaboración propia.

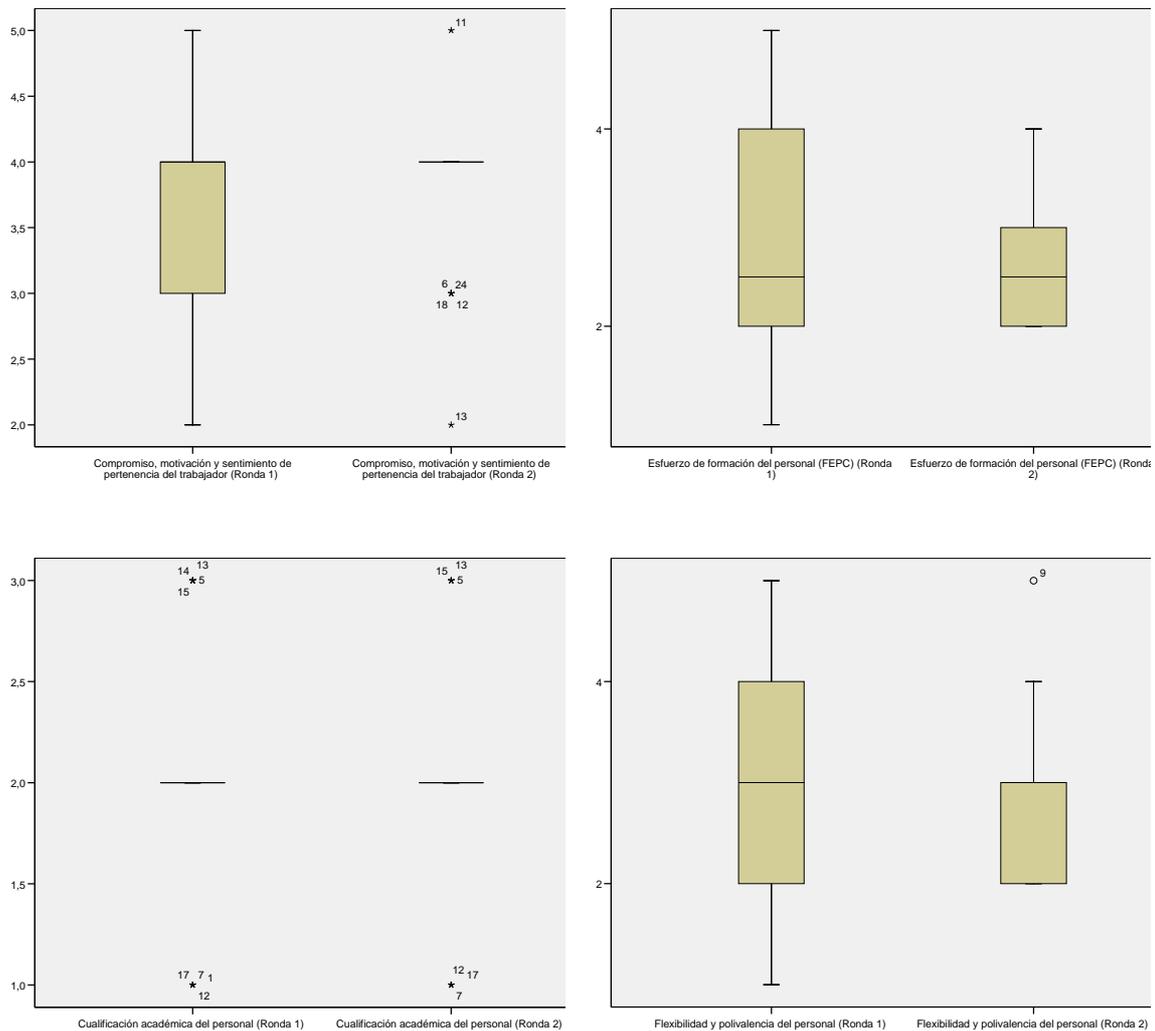
De igual forma, tras la segunda vuelta del estudio, en la comparación del capital humano de las cooperativas con el resto del sector crediticio también se ha producido un consenso absoluto en la respuesta estadística del grupo de expertos. Además, ha existido unanimidad al opinar que la *cualificación académica del personal* es menor que la de los empleados de bancos y cajas de ahorro. En el sentido contrario, ha destacado la unanimidad del grupo al cualificar como superior el *compromiso y el sentimiento de pertenencia* de los trabajadores de las cooperativas de crédito.

Resulta importante señalar que –durante la segunda ronda- la opinión del grupo ha cambiado respecto el *esfuerzo de formación del personal* que realizan las cooperativas. Mientras que al fin de la primera ronda existía consenso en el grupo al considerar *similar* el esfuerzo en formación de las cooperativas al realizado por bancos y cajas de ahorro, tras la segunda ronda, el grupo considera que éste es *menor*. Cabe decir que – en ambas rondas- la respuesta más frecuente ha considerado este esfuerzo como menor y que –además- ha habido unas pocas bajas en la respuesta de la segunda ronda que parece haber afectado a la opinión grupal en este punto.

Resulta también destacable el hecho de que la formación sea valorado como uno de los principales intangibles humanos y que –en cambio- exista consenso en que el esfuerzo formativo es mejor que el desarrollado por bancos y cajas de ahorro (a pesar de la existencia del FEPC).

A continuación, la figura siguiente muestra el grado de convergencia en las opiniones de los expertos a lo largo de las dos rondas en lo que se refiere a las preguntas de comparación anteriores. Puede comprobarse como ha habido una convergencia significativa en todos los elementos estudiados. Destaca especialmente el consenso *unánime* conseguido respecto a la mejor valoración del *compromiso*, la *motivación* y el *sentimiento de pertenencia* en las cooperativas de crédito. Asimismo, también ha existido unanimidad al evaluar como ‘peor’ la cualificación académica del personal.

Figura 8.25. Diagramas *Box-and-Whisker* de la comparativa de intangibles de capital humano (cooperativas vs. resto de entidades de crédito). (2ª ronda).



Fuente: Elaboración propia.

### III.3. Análisis ponderado.

En referencia a la ponderación del panel en función del conocimiento sobre cooperativas de crédito, la opinión ponderada coincide plenamente con todos los ítems analizados (valoración de los intangibles de capital humano y comparación con el resto del sector crediticio). No se han producido alteraciones significativas respecto a la respuesta sin ponderar, ni en la valoraciones ni tampoco en las comparaciones realizadas.

En segundo lugar, si el análisis se refiere a los resultados ponderados en función de los conocimientos de los expertos sobre gestión de RRHH nuevamente cabe indicar que éstos son coherentes respecto a los obtenidos por el conjunto del grupo. Sin embargo, existen algunas leves diferencias a señalar. En primer lugar, de nuevo, la ponderación sobrevalora, respecto a la respuesta grupal estándar, a la mayor parte de elementos y de forma espacial al intangible menos importante de todos: el "*desarrollo al margen del trabajo*" (siendo el único al que la ponderación afecta a su mediana).

Respecto a la comparación de los intangibles de capital humano de las cooperativas de crédito con el resto de entidades crediticias, la segunda ponderación sí que genera una discrepancia significativa con el resultado del grupo: no existe consenso respecto a la valoración de la "*flexibilidad y polivalencia del personal*". Además, la opinión parece *estable* no previéndose cambios en su sentido. Por lo tanto, la opinión ponderada coincide plenamente con los resultados del grupo sin ponderar al fin de la primera ronda.

## **8.4. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO *DELPHI***

### **8.4.1. Diagnóstico del cooperativismo de crédito.**

El análisis interno del sector identifica a la reducida dimensión como su principal debilidad, al tiempo que considera la proximidad al cliente y –en menor medida- el arraigo territorial y sectorial como sus fortalezas fundamentales. En conclusión, lógicamente, las políticas de la banca cooperativa deberían ir encaminadas a alimentar estos puntos fuertes y a corregir sus debilidades.

Por otro lado, el análisis externo del cooperativismo de crédito permite evidenciar como la competencia creciente es la amenaza fundamental que pesa sobre el sector. Las oportunidades de futuro –por su parte- vendrían dadas por una mayor vinculación de los clientes y por una mayor intercooperación.

### **8.4.2. Escenarios sectoriales para 2010 y 2015.**

Los escenarios de futuro generados son optimistas puesto que se considera que –frente a la amenaza de la creciente competencia- el cooperativismo de crédito como fórmula seguirá ganando relevancia en el sistema crediticio. Además, el crecimiento de la banca cooperativa se producirá a mayor ritmo que durante el último lustro, situándose su peso relativo en un valor próximo al 5% del balance total de todo el sistema crediticio en 2010 y al 6% en 2015. Cabe recordar que en 2005 las cooperativas alcanzaron el 4,2% del balance del conjunto de entidades de crédito, disfrutando de un crecimiento del 0,5% durante el último lustro (3,7% en 2000).

### **8.4.3. Dimensión óptima de la banca cooperativa.**

En primer lugar, sobre el número óptimo de entidades operativas, ha existido un importante grado de consenso al situarlo entre 20 y 40 sociedades (a 31/12/05 estaban dadas de alta un total de 83 cooperativas de crédito). Esta estructuración de la banca cooperativa apuesta, sin duda, por una intensa concentración en el sector.

El análisis de los principales atributos de la dimensión de las cooperativas de crédito (ATM, número de oficinas y empleados) arrojan una conclusión similar: solamente 27

cooperativas superarían los 500 millones de euros en sus ATM y dispondrían de más de 50 oficinas (a 31/12/2005). Flexibilizando el número de trabajadores (más de 50 empleados) serían 40 cooperativas de crédito las que conseguirían disponer de una dimensión óptima. En resumen, atendiendo a estos resultados, más de la mitad de las cooperativas de crédito actualmente existentes no disponen de una dimensión óptima.

#### **8.4.4. Evaluación de los intangibles de capital humano en las cooperativas de crédito.**

Sin lugar a dudas, el compromiso y el sentimiento de pertenencia, junto a la formación y el aprendizaje, son los intangibles más valorados en el capital humano de una cooperativa de crédito. Del mismo modo, otros elementos como la satisfacción en el trabajo, la colaboración y el trabajo en equipo y la comunicación también resultan relevantes. Además, resalta la unanimidad alcanzada al cualificar como superior el compromiso y el sentimiento de pertenencia de los trabajadores de las cooperativas de crédito sobre los empleados de banca y cajas de ahorro. Este hecho constituye una clara ventaja competitiva de las cooperativas de crédito en el sector.

Por el lado negativo, destaca la poca significación de factores como el desarrollo al margen del trabajo, la flexibilidad, la experiencia, la creatividad o el nivel educativo reglado.

La discrepancia existente entre la gran valoración de la formación cuando ésta representa la principal debilidad del capital humano de las cooperativas de crédito, es una de las paradojas del análisis realizado. Además, ha existido unanimidad al evaluar la cualificación académica del personal como menor que la de los empleados del resto de entidades de crédito.

En el mismo sentido, respecto al efectuado por bancos y cajas de ahorro, el esfuerzo realizado por las cooperativas de crédito en el capítulo de inversión en formación se considera menor. De nuevo, surge la paradoja al comprobar que la formación es valorada como uno de los principales intangibles humanos y –en cambio- existe consenso en que el esfuerzo formativo es menor que el desarrollado por bancos y cajas de ahorro (a pesar de la existencia del FEPC).

En conclusión, parece evidente la necesidad de redefinir las políticas de captación de recursos humanos de las cooperativas de crédito, dirigidas a reclutar, seleccionar y socializar personas con un mayor nivel educativo y formativo del actualmente existente. Asimismo, la política de formación y desarrollo profesional de las cooperativas de crédito debería encaminarse de forma decidida a superar la principal debilidad de su capital humano: la falta de cualificación profesional. En este sentido, el papel del FEPC tendría que suponer una ventaja competitiva diferenciadora de la banca cooperativa, cara a equipararse al resto de entidades de crédito.

#### 8.4.5. Análisis de la ponderación efectuada.

La ponderación de las opiniones de los expertos no ha generado ninguna discrepancia relevante respecto a la opinión estadística grupal en todos y cada uno de los apartados del estudio. Solamente resulta significativo destacar como –tanto ponderando en función del conocimiento sobre cooperativas de crédito como sobre RRHH- el único efecto de la ponderación es la sobreestimación del valor de los intangibles referidos al compromiso y al sentimiento de pertenencia.

#### 8.4.6. Análisis de la segmentación realizada.

A partir de la segmentación realizada, resultan de interés las discrepancias existentes en el diagnóstico de la situación actual de las cooperativas de crédito entre los segmentos académico-institucional y profesional. En las tablas siguientes se muestran las jerarquizaciones efectuadas por ambos segmentos y se señalan en negrita las principales discrepancias:

Tabla 8.28. Análisis DAFO del cooperativismo de crédito (sector académico-institucional).

Grupo	DEBILIDADES	AMENAZAS
1	Reducida dimensión	Competencia creciente
2	<b>Reducido conocimiento urbano</b>	Creciente complejidad del sector financiero
3	Bajo desarrollo de identidad corporativa	Exceso de confianza en fidelización de clientes
4	Escasa concienciación de los socios	<b>Incremento de la exigencia de los clientes</b>
5	Estructuras centrales no optimizadas (con predominio del sector "representativo" frente al sector "profesional")	Falta de entendimiento en el grupo y peligro de escisión
6	Insuficiente formación y cualificación de los RRHH	

Grupo	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1	Proximidad al cliente	Mayor vinculación de clientes (como socios)
2	Arraigo territorial y sectorial	<b>Mayor intercooperación entre cooperativas</b>
3	<b>Fidelización del cliente tradicional</b>	Mayor eficiencia, flexibilizando recursos
4	Especialización sectorial	Expansión geográfica y/o sectorial

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.29. Análisis DAFO del cooperativismo de crédito (sector profesional).

Grupo	DEBILIDADES	AMENAZAS
1	Reducida dimensión	Competencia creciente
2	Bajo desarrollo de identidad corporativa	<b>Incremento de la exigencia de los clientes</b>
3	Escasa concienciación de los socios	Creciente complejidad del sector financiero
4	<b>Reducido conocimiento urbano</b>	Exceso de confianza en fidelización de clientes
5	Estructuras centrales no optimizadas (con predominio del sector "representativo" frente al sector "profesional")	Falta de entendimiento en el grupo y peligro de escisión
6	Insuficiente formación y cualificación de los RRHH	

Grupo	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1	<b>Fidelización del cliente tradicional</b>	Mayor vinculación de clientes
2	Arraigo territorial y sectorial	Mayor eficiencia
3	<b>Proximidad al cliente</b>	<b>Mayor intercooperación</b>
4	Especialización sectorial	Expansión geográfica y/o sectorial

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede comprobar, existe una gran coincidencia respecto a los factores principales del diagnóstico, siendo las discrepancias de segundo orden. Entre éstas, el reducido conocimiento urbano es una debilidad significativa del sector para los académicos, mientras es un factor residual para los profesionales. Análogamente, la proximidad al cliente es una fortaleza fundamental para el segmento académico-institucional, siendo secundaria para el profesional. En sentido inverso se percibe la fidelización del cliente tradicional (importante para los profesionales). Respecto a las amenazas que pesan sobre el sector, el incremento en la exigencia de los clientes es visto como relevante por los profesionales y no por los académicos. Por último, en el capítulo de oportunidades, los expertos académico-institucionales centran su prioridad en

fomentar la intercooperación, a la que el segmento profesional otorga poca importancia (puesto que subraya la necesidad de una mayor vinculación de la clientela).

La segmentación por edad tampoco permite extraer grandes diferencias en el diagnóstico de los tres grupos definidos. El grupo más joven contrasta en mayor medida con los otros dos, al considerar el incremento de la exigencia de los clientes como una amenaza de mayor importancia relativa y al considerar a la intercooperación como la principal oportunidad para el sector.

Respecto al origen, destaca la poca importancia que tiene para el segmento valenciano el reducido conocimiento urbano frente al resto de expertos (cuestión un tanto lógica teniendo en cuenta el carácter rural de las numerosas cooperativas de crédito valencianas).

En segundo lugar, respecto a los escenarios de futuro del cooperativismo de crédito en términos de cuota de mercado, cabe señalar que la percepción del segmento académico es más optimista que la de los profesionales. Análogamente, a la hora de valorar los escenarios futuros, el segmento de mayor edad también se muestra más prudente que los otros dos.

Las preguntas referidas a las dimensiones óptimas para una cooperativa de crédito se han evidenciado como cuestiones polémicas debido a la existencia de dos planteamientos contrarios. La existencia de estas dos poblaciones distintas se observa claramente en el histograma de las respuestas emitidas. En este aspecto, la segmentación efectuada aporta algunos datos de interés. De este modo, los expertos académico-institucionales consideran que sería óptimo un mayor número de entidades operativas en el sector (lo que se traduce en unos niveles mínimos más bajos tanto de ATM, como de oficinas y empleados), mientras que el segmento profesional cree lo contrario y –consecuentemente– propone una dimensión óptima mucho mayor. En el mismo sentido se posicionan el segmento más joven y los expertos del resto del estado frente a los de mayor edad y a los valencianos. Tal y como ya se ha indicado, el gran número de cooperativas de crédito valencianas “pequeñas” y “muy pequeñas” hace lógica esta percepción.

En tercer lugar, en referencia a la valoración de los intangibles de capital humano de las cooperativas de crédito, destaca la mayor importancia que los profesionales otorgan al liderazgo (poco valorado por los académicos y por los expertos institucionales).

Por otro lado, para el segmento femenino, el clima laboral es el principal intangible humano frente al *compromiso* y el *sentimiento de pertenencia* que encabeza la respuesta estadística del total del grupo.

En la comparación de intangibles de capital humano en las cooperativas de crédito (frente al resto de operadores del sector crediticio) tan solo se observa una diferencia destacable: el segmento académico-institucional considera que el esfuerzo en formación en las cooperativas de crédito es menor al realizado por los bancos y las cajas de ahorro.

Por último, señalar que los expertos valencianos consideran que la flexibilidad y polivalencia del personal es mayor que la de los bancos y cajas de ahorro, mientras que los expertos del resto del estado opinan lo contrario. Este hecho podría deberse al reducido tamaño de numerosas cooperativas de crédito valencianas, lo cual obliga a su personal a una mayor polivalencia (respecto a las entidades más grandes que cuentan con personal especializado). De forma análoga, los expertos del resto de España infraestiman el papel de la formación en la banca cooperativa, considerando menor el esfuerzo realizado frente al de bancos y cajas de ahorro.

## 9. CONCLUSIONES

### Conclusiones generales

La primera conclusión de este trabajo es obvia: la información financiera tradicional necesita incorporar otro tipo de información referente al capital intelectual de las empresas. Si los intangibles son los principales factores en la creación de valor de los negocios actuales, no puede existir otra conclusión. Sólo así la información financiera será útil a los usuarios en términos de relevancia y transparencia. De este modo, respecto a los *stakeholders* de la empresa, la información financiera que no contemple los intangibles difícilmente estimará correctamente los potenciales beneficios futuros de esa inversión y, por lo tanto, difícilmente se podrá acabar con los rendimientos positivos anormales fruto de las asimetrías en la información. Por otra parte, respecto a la dirección de la organización, no es asumible que los elementos que sustentan la competitividad de la empresa (los intangibles) no participen en su diseño estratégico.

Por lo tanto, parece ser que la pregunta sería más bien ¿cuál es la forma más conveniente de informar sobre los intangibles que posee la empresa? En este sentido, teniendo en cuenta que las NIIF sólo contemplan los activos intangibles identificables y controlables, parece que la solución quedaría abierta. Teniendo en cuenta las actuales limitaciones de los intangibles en términos de valoración, mercados activos, etc. no se considera factible su incorporación dentro de los estados contables tradicionales (en unidades monetarias). Dada también la profusión de modelos de identificación y medición del capital intelectual de una empresa, la segunda conclusión de este trabajo recomendaría la confección de un nuevo estado complementario de información financiera que informara a los terceros interesados de los activos intangibles que posee una organización. En este sentido, se han manifestado diversos de los principales estudios que sobre la temática se han realizado en España (el ICAC en el libro blanco para la reforma de la contabilidad en España, la FASB, Cañibano, Nevado, etc.).

No obstante, la información financiera no sólo debe ser relevante sino también comparable. Teniendo en cuenta tanto el número de modelos disponibles como el elevado número de mercados al que acceden muchas de nuestras empresas, la comparabilidad de informes sobre capital intelectual se encuentra en un estado primario. Es por este motivo que la tercera conclusión del trabajo pretende incidir en la necesidad de avanzar en la formulación de unas directrices globales para la confección

de informes sobre capital intelectual. Los esfuerzos realizados en este sentido son destacables (Proyecto Meritum, directrices danesas...), pero el tímido avance que -en ese sentido- representan las NIIF muestra como todavía existe un largo camino a recorrer durante los próximos años.

En cuarto lugar, pese a no ser un tema central de este trabajo, es necesario señalar la fuerte vinculación que existe entre la información sobre capital intelectual y otra de las líneas emergentes en economía financiera: el gobierno corporativo (*governance*). Si la mayor parte del valor de nuestras empresas viene determinado por los intangibles, la fiabilidad de la información financiera vendrá fuertemente condicionada por los comportamientos éticos (o no) de los gestores de nuestras empresas. De este modo, ante los importantes escándalos financieros ocurridos durante la última década, los primeros pasos dados en España a partir del *Informe Olivencia* (1998) y de las recomendaciones de la Comisión Europea (2003), así como la promulgación de la *Sarbanes-Oxley Act* (2002) en Estados Unidos, significan un incremento de las garantías de la fiabilidad de la información financiera que debiera trasladarse a la información sobre intangibles.

Como conclusiones menores, se puede considerar que la confección de información sobre el capital intelectual de la empresa ayudaría a una mejor gestión de las inversiones. Puesto que muchas de éstas son de carácter intangible (y se reconocen sólo como gastos del periodo), el poder contar con un estado financiero complementario permitiría un mejor control de las mismas y de su renovación. Además, esta mejora en la gestión, implicaría una reducción del riesgo inherente de las inversiones intangibles, puesto que su identificación, medida y gestión permitiría estimar con mayor exactitud sus potenciales beneficios futuros.

Por último, y dada la creciente importancia de las redes de empresas y de los procesos de fusión y adquisición de éstas (buscando la dimensión apropiada para competir en cada negocio), resulta nuevamente recomendable la información sobre intangibles. En estos procesos se ha demostrado que los métodos de valoración han quedado totalmente obsoletos. Sin embargo, más allá de la fijación de un precio de mercado, si la capitalización de nuevos intangibles y las ventajas competitivas futuras quedan condicionadas por la capacidad de innovación del entorno de la empresa, parece evidente que la información sobre intangibles deberá convertirse además en una rutina

organizativa (si se pretende conseguir un aprendizaje colectivo). De ello dependerá la pervivencia de la *alianza empresarial* existente.

## **Conclusiones específicas sobre el capital humano de las cooperativas de crédito**

En primer lugar, cabe destacar que –al igual que en otros estudios- el capital humano es, a juicio de los expertos, el principal grupo de intangibles del capital intelectual de una cooperativa de crédito. Es por ello que haber centrado la atención del estudio en este elemento ha sido acertado en orden a su relevancia.

En segundo lugar, hay que insistir en que la banca cooperativa es un conjunto de realidades muy heterogéneo (donde conviven entidades exclusivamente de ámbito local con otras muchísimo mayores) y que –por lo tanto- resulta muy complicado extraer conclusiones y comparaciones válidas para todas y cada una de las realidades existentes.

A la vista de los resultados de las metodologías cualitativas desarrolladas en la presente tesis, la primera conclusión específica resulta evidente: la forma jurídica determina significativamente la estructura del capital humano de una cooperativa de crédito. Es más, como señala Vargas (2002), los principios cooperativos formarían parte del capital intelectual de este tipo de entidades, ya que determinan de forma crítica algunos de los recursos y de las capacidades de la organización. Por lo tanto, los principios cooperativos configuran de un modo singular sus intangibles. Específicamente en aquello relativo al capital humano, es el principio de *educación, formación e información* el que los *moldea* en un sentido determinado.

En la economía del conocimiento -dónde las tareas de tipo intelectual son las que aportan valor a los productos y servicios- se cumple más que nunca la relación causal entre participación, compromiso y productividad de los trabajadores. En ese sentido, parece que las cooperativas (como sociedades participativas) deberían estar en ventaja respecto el resto de fórmulas empresariales.

Consecuentemente, en un entorno fuertemente competitivo como el bancario, la estrategia de futuro de las cooperativas debería ir encaminada a alimentar las ventajas

competitivas de su capital humano y a aprovechar las oportunidades de cada escenario.

Dentro del diagnóstico de la situación actual, desde el punto de vista interno, las cooperativas destacan por su proximidad al cliente y por su fuerte arraigo territorial y sectorial. Su principal debilidad viene determinada por la reducida dimensión de la mayoría de entidades operativas.

El contexto inmediato al cual se han de enfrentar las cooperativas de crédito viene determinado -como principal amenaza- por la creciente competencia en el sector bancario. En ese sentido, la política expansiva de las redes comerciales de bancos y cajas está afectando fuertemente a la gestión y prácticas de marketing de las entidades crediticias. Ante este panorama *hipercompetitivo*, las cooperativas de crédito parecen abocadas a fomentar una mayor intercooperación y vinculación con la clientela. En ese terreno están en ventaja, dados los fundamentos ideológicos cooperativos y la fuerte vinculación con determinados sectores productivos.

Cabe también resaltar como las cooperativas de crédito no sólo se han adaptado a este contexto hipercompetitivo (aumentando ligeramente su cuota de mercado) sino que -además- los escenarios de futuro que se prevén son optimistas en este sentido. Pese a las amenazas latentes sobre el cooperativismo de crédito, el presente trabajo estima una participación en el balance global de las entidades de depósito cercano al 5% en 2010 y del 6% en el año 2015 (una aportación no sólo significativamente mayor a la actual, sino que además ésta crecería a mayor ritmo que la competencia).

La reducida dimensión a la que ya se ha aludido representa la principal debilidad del sector cooperativo de crédito. Ante la creciente competencia, parece relevante definir las condiciones óptimas para operar en el sector bancario. En ese sentido, el presente trabajo estima que aproximadamente la mitad de las 83 cooperativas de crédito existentes no reúnen los parámetros mínimos para competir dentro de los futuros escenarios a los que se van a ver abocadas las entidades de depósito (ni en términos de activos totales, ni en red comercial, ni en número de empleados). En esta tesitura, parece necesaria una cierta concentración en el sector. No obstante, la elevada heterogeneidad de cooperativas de crédito y de sus contextos, impide la aplicación de soluciones únicas en un terreno -como ya se ha enunciado- tan controvertido. Así, una mayor intercooperación y/o la instrumentación de diversas fórmulas de integración

empresarial (asociación, alianzas, fusiones, etc.) parece un camino ineludible para un buen número de las entidades actualmente existentes.

De forma más específica, hay que manifestar que el capital humano de una cooperativa de crédito destaca especialmente por la relevancia de los *valores* y las *actitudes*. De este modo, el *compromiso*, el *sentimiento de pertenencia* o la *motivación* de su personal no solamente son los más valorados en el sector, sino que sus niveles están por encima del resto de entidades crediticias (constituyendo una clara fortaleza generadora de ventaja competitiva).

Por otro lado, el arraigo territorial, la cercanía entre directivos y subordinados, la ideología cooperativista o la fidelidad a la entidad son factores que podrían justificar este punto fuerte y que los directivos de la banca cooperativa deberían seguir fomentando. Como ya se ha indicado, la pertenencia de la banca cooperativa a la denominada *economía social* la dota de una ideología que se nutre fundamentalmente de valores y de actitudes.

Además, las variables del capital humano de una cooperativa de crédito ligadas a los *valores* y a las *actitudes* han sido –en general– las más valoradas en la jerarquización de intangibles realizada por los expertos (lo cual subraya su importancia relativa). Elementos como la formación y el aprendizaje, la satisfacción, la colaboración y la comunicación son los más relevantes en este tipo de entidades de depósito.

Por otro lado, el desarrollo al margen del trabajo, la flexibilidad, la experiencia, la creatividad o el nivel educativo reglado son intangibles poco sobresalientes en el ámbito de las cooperativas de crédito.

Aunque los resultados no pretendan ser extrapolables, en el caso-estudio analizado, los indicadores relativos a *valores* y a *actitudes* destacan por su baja tasa de absentismo laboral, el excelente clima laboral, una adecuada rotación externa o un ingente número de sugerencias de mejora (especialmente en comparación con los estudios del caso de los bancos y cajas analizados). Estas evidencias muestran un alto compromiso con la entidad por parte de sus empleados.

En sentido contrario, los intangibles de capital humano ligados a las *aptitudes* del personal representan una clara debilidad en las cooperativas de crédito. Según los expertos, la debilidad fundamental del capital humano de las cooperativas de crédito viene condicionada por la insuficiente formación y cualificación de los empleados.

Además, el consenso alcanzado en el grupo de expertos sobre el esfuerzo en formación y la cualificación académica del personal de las cooperativas de crédito las sitúa en una evidente desventaja respecto a los bancos y a las cajas de ahorro.

Además, excepto la formación (que es un intangible muy valorado), el resto de variables aptitudinales (educación reglada, experiencia y desarrollo personal) son muy poco valoradas dentro de la jerarquización realizada. Por lo tanto, esta debilidad identificada en la banca cooperativa cabría relativizarla *-a priori-* dada su menor relevancia.

No obstante, las conclusiones del caso estudio no son coincidentes con las del estudio Delphi, puesto que la entidad analizada dispone de un 70% de la plantilla con estudios superiores y realiza una inversión en formación por encima de los bancos y cajas de ahorro con las que se ha comparado (BBVA, Bankinter y Cajamadrid). En el caso estudio realizado, tanto la cualificación media como la inversión en formación por persona y año es superior a la mayor parte de entidades analizadas. La razón de esta incoherencia parece estar en la heterogeneidad señalada dentro del cooperativismo de crédito. Por lo tanto, los intangibles aptitudinales representarán una debilidad general del sector, aunque probablemente las grandes y medianas entidades de la banca cooperativa dispondrán de mejores recursos formativos y niveles educativos superiores.

Cabe *-de nuevo-* subrayar la paradoja existente entre la gran valoración de la formación en el sector cuando, al mismo tiempo, ésta representa la principal debilidad del capital humano y *-además-* el esfuerzo formativo es menor que el desarrollado por bancos y cajas de ahorro (a pesar de la existencia del FEPC).

En conclusión, el conjunto de todas estas realidades hace necesario en las cooperativas de crédito la redefinición de sus políticas de captación de recursos humanos. Así, deben establecerse políticas explícitas dirigidas a integrar a perfiles dotados de un mayor nivel de educación reglada y de mayor formación del actualmente vigente. Del mismo modo y de forma decidida, la política de formación y de desarrollo profesional debería encaminarse a superar la falta de cualificación profesional de su capital humano. Aquí, la instrumentación del FEPC debería suponer una ventaja competitiva diferenciadora del cooperativismo de crédito. En este sentido, uno de los papeles fundamentales del FEPC sería conseguir la equiparación de la cualificación del personal con el resto de entidades de crédito.

En tercer lugar, cabe hacer referencia a los intangibles del capital humano de las cooperativas de crédito relacionados con las *capacidades* del personal. Lógicamente, como consecuencia de niveles educativos más bajos y de un menor esfuerzo general en formación, el aprendizaje en las cooperativas de crédito es peor que el obtenido en cajas de ahorro y bancos. Sin embargo, cabría realizar la misma objeción que en el apartado anterior (relativa a la heterogeneidad del sector).

Las variables *colaboración y trabajo en equipo* o *comunicación* han sido consideradas importantes por el grupo de expertos, aunque no ha sido posible relativizar su situación respecto al resto de entidades de crédito. En sentido contrario, el *liderazgo* es una variable de las capacidades del personal secundaria en las cooperativas de crédito.

Como segunda conclusión específica, se puede afirmar que la forma jurídica no sólo influye sobre la configuración del capital humano de una cooperativa de crédito, sino que está fundamentada principalmente en los intangibles vinculados a los *valores* y a las *actitudes* del personal. Consecuentemente, ante los escenarios generales del sistema bancario español, parecen evidenciarse dos posibles vías de desarrollo de la banca cooperativa:

- 1) Avanzar en el camino de una fuerte integración empresarial (alianzas, fusiones, etc.) en búsqueda de una mayor dimensión que generara sinergias y una mejor competencia con los principales bancos y cajas de ahorro. Esta opción pretendería corregir la principal debilidad del sector (la reducida dimensión). Ante los escenarios previstos de creciente competencia, la intercooperación representa una clara oportunidad ya que podría permitir la expansión (o consolidación) de posiciones de mercado y la diversificación o reestructuración de las actividades de la cooperativa. Un aspecto importante a contemplar sería la complementariedad entre las actividades y sistemas de las entidades a integrar. En este sentido, la previsión de cómo integrar políticas, sistemas, etc. debe ser previa a cualquier proceso de este tipo. La gestión del proceso también resulta crítica, puesto que debe realizarse un intenso esfuerzo informativo entre las personas implicadas. Sin embargo, la *vía* de la integración podría afectar a determinados valores y actitudes del personal (al optar por un modelo más estándar de negocio) por lo que cabría cuidar especialmente la gestión de estos intangibles.

- 2) Avanzar en la creación de una fuerte cultura de empresa como cimentación de un modelo de negocio local, con un fuerte arraigo sectorial y dirigido a la satisfacción de demandas de crédito muy próximas a los clientes. Esta opción –en cambio- se cimienta en las principales fortalezas del sector (el arraigo sectorial y territorial y la proximidad a los clientes). En este camino, la oportunidad de futuro a aprovechar viene determinada por una mayor vinculación de la clientela.

Además, resulta importante insistir -tal y como señalaban Sanchis, Herrera y Soriano (2000)- en que la creciente complejidad del sector bancario obligará a las pequeñas cooperativas de crédito a realizar una importante readaptación de sus estructuras organizativas y de su capital humano. Ese camino vendrá marcado por una mayor formalización de sus sistemas de planificación y organización, una mayor inversión en formación técnica para sus empleados (especialmente para los directores generales) y una mayor exigencia en los perfiles educativos de entrada en la selección de nuevo personal.

En este sentido, las alianzas estratégicas han adquirido una gran importancia como forma de obtener los recursos y las capacidades críticas para competir en un entorno crecientemente complejo y dinámico. Independientemente de las fórmulas de cooperación (grupo cooperativo, subcontratación, acuerdos tecnológicos, consorcios, etc.), el objetivo debe ser explotar las relaciones de complementariedad entre las dotaciones de recursos de las cooperativas de crédito, lo que les debería permitir alcanzar nuevas capacidades. En este sentido, la experiencia en gestionar alianzas y el conocimiento mutuo entre los socios del Banco Cooperativo resulta un recurso difícilmente imitable y extremadamente valioso.

Además, cabe señalar también que la ponderación de las opiniones de los expertos -en función de su conocimiento del cooperativismo de crédito- no ha generado ninguna discrepancia relevante respecto a la opinión estadística grupal ya enunciada en ninguno de los segmentos del análisis.

Por otro lado, respecto al análisis de segmentos, resulta especialmente de interés el contraste entre los *profesionales* y los *estudiosos* del sector. Así, existe alguna discrepancia de segundo orden respecto al diagnóstico de la situación actual. Entre ellas,

el reducido conocimiento urbano es una debilidad significativa del sector para los académicos, mientras es un factor residual para los profesionales. Este hecho puede estar condicionado por la fuerte vinculación al mundo rural de la mayor parte de profesionales del sector. Del mismo modo, la proximidad al cliente es una fortaleza relevante para el segmento académico-institucional pero no es significativa para el profesional. En sentido inverso se percibe la fidelización del cliente tradicional (importante para los profesionales). Por último, en el capítulo de oportunidades, los expertos académico-institucionales centran su prioridad en fomentar la intercooperación, a la que el segmento profesional otorga poca importancia (puesto que subraya la necesidad de una mayor vinculación de la clientela). Esta realidad resulta fácil de explicar, puesto que mientras que la teoría de la intercooperación resulta incuestionable desde el punto de vista conceptual (generación de economías de escala, sinergias, etc.), la práctica cotidiana está repleta de dificultades para las iniciativas de intercooperación empresarial (recelos, etc.).

Otro aspecto de contraste entre académicos y profesionales se da en la determinación de los escenarios de futuro del cooperativismo de crédito. La percepción del segmento académico es más optimista que la de los profesionales (más prudentes en sus valoraciones).

Las preguntas referidas a las dimensiones óptimas para una cooperativa de crédito se han evidenciado como controvertidas, debido a la existencia de dos planteamientos claramente diferenciados. En este sentido, los académicos consideran óptimo un mayor número de entidades operativas en el sector (lo que se traduce en unos niveles mínimos más bajos tanto de ATM, como de oficinas y empleados), mientras que los profesionales creen lo contrario y –consecuentemente– proponen una dimensión óptima mucho mayor.

En referencia a la valoración de los intangibles de capital humano de las cooperativas de crédito, destaca la mayor importancia que los profesionales otorgan al liderazgo (poco valorado por los académicos).

Una tercera conclusión específica vendría dada por las conclusiones generadas a partir del caso-estudio analizado. Si los *valores* y las *actitudes* del personal suponen el principal punto fuerte de su capital humano, la conversión de determinadas cooperativas de crédito en cooperativas mixtas (de crédito y de trabajo asociado) podría ser un camino para incrementar los valores de variables como el compromiso, el

sentimiento de pertenencia, la motivación o la satisfacción en el puesto de trabajo. El ejemplo de la cooperativa del caso estudio parece indicar que se podría tratar de una opción para incrementar la productividad del capital humano, puesto que la mayor parte de sus indicadores son mejores que los del resto de cooperativas de crédito (e incluso superiores a los de los bancos y cajas de ahorro analizadas). Evidentemente, un cambio cultural de esta naturaleza no resultaría sencillo y sólo podría implementarse en un reducido número de entidades poseedoras de una determinada cultura de empresa.

Cabe resaltar también que la estructura del capital humano de las cooperativas de crédito parece destacar por su *estabilidad* debido a las políticas desarrolladas de reclutamiento y de selección de personal (reducida rotación externa, etc.). Esta estabilidad se traduce en una mayor capacidad de apropiabilidad de los intangibles generados internamente y en una menor fuga de conocimiento organizativo.

Dadas las características de la gestión de las actuales cooperativas de crédito, la implantación de sistemas de gestión de su capital humano parece compleja, puesto que son numerosas (especialmente las más pequeñas) las que no cuentan con una política de recursos humanos integral y explícita. Consecuentemente, si el capital humano reúne los principales intangibles de una cooperativa de crédito, su dirección debería identificarlos, medirlos y gestionarlos para obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Debe necesariamente explicitar su política de recursos humanos (por sencilla que sea), especialmente en lo referente al capítulo de valores y de actitudes.

Una segunda recomendación genérica vendría dada por la potenciación del trabajo en equipo con el objeto de aumentar el *stock de capacidades* de la entidad. La formalización de redes de trabajo dentro y fuera de la empresa (Banco Cooperativo Español, grupos cooperativos, etc.) parece un excelente camino para la búsqueda de sinergias y de economías de escala.

Otro intangible a mejorar es la formación. Teniendo en cuenta las posibilidades que ofrecen actualmente las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), parece interesante la inclusión de formación no presencial (*e-learning*) dentro de la oferta formativa de las cooperativas de crédito (o de las federaciones autonómicas que les ofrecen esta clase de servicios). De este modo, se podría conseguir una mayor flexibilidad de la oferta (accediendo a los contenidos de forma asíncrona y desde

cualquier parte del planeta) y un mayor ahorro de costes (permitiendo la ampliación de la gama y de la cantidad de acciones formativas).

Dada la evidente debilidad que supone contar con una plantilla menos *apta* que la competencia (en términos de educación reglada y de formación), parece obvio insistir en la necesidad de que cada cooperativa de crédito cuente con una política de reclutamiento y de selección de personal dirigida a aumentar el stock de aptitudes de los empleados (por ejemplo, seleccionando tan solo personas con estudios superiores).

Sin embargo, la mejora del capital humano también se puede lograr por "adquisición", optando por el reclutamiento externo para la incorporación de nuevos empleados (esto es especialmente frecuente en los planes de expansión a nuevas zonas). En definitiva, es otra posibilidad a contemplar para el enriquecimiento del capital intelectual de la cooperativa.

## 10. FUTURAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Evidentemente, una inmediata línea de actuación en el campo del capital intelectual de las cooperativas de crédito pasaría por caracterizar los otros dos grupos de intangibles no abordados: el capital relacional y el capital estructural. En este sentido, cabe subrayar la prioridad que (según los expertos) cabría otorgar al estudio del capital relacional de las cooperativas de crédito sobre su capital estructural. Sin duda, los resultados del estudio evidencian que el actual negocio bancario (hipercompetitivo) parece priorizar los intangibles relacionados con la clientela.

En segundo lugar, ya dentro del ámbito del capital humano de las cooperativas de crédito, sería interesante formular cuáles han de ser las políticas prioritarias a desarrollar para conseguir unas determinadas ventajas competitivas (a partir de la identificación de puntos fuertes de la banca cooperativa). Asimismo, el análisis de la coherencia de las políticas desarrolladas con los objetivos de la dirección de recursos humanos podría estudiarse mediante el análisis de casos estudio.

Por otro lado, cabría profundizar en la línea de investigación iniciada en esta tesis mediante la utilización de metodologías cuantitativas. La ausencia de precedentes y el carácter exploratorio de este estudio han hecho conveniente el uso de técnicas cualitativas pero –a partir de este punto- podría ser preferente el análisis cuantitativo de determinados aspectos del capital humano de las cooperativas de crédito.

Por último, una línea emergente podría venir dada por el análisis de aquellos intangibles de capital humano relacionados con la responsabilidad social de la empresa: condiciones laborales, conciliación de la vida familiar, etc.



## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. y ÁLVAREZ DEL BLANCO, R.M. (1994): *Capitalizar el valor de la marca*. Harvard Deusto Business Review, nº 61, págs. 62-76.
- ABRAMOVITZ, M. y DAVID, P.A. (1996): "Technological change and the rise of intangible investments: the US Economy's growth-path in the twentieth century", en D. Foray y B. A. Lundvall (eds.), "Employment and Growth in the Knowledgebased Economy", Documentos de la OCDE. París.
- ACCOUNTING STANDARDS BOARD (ASB) (1997): *Financial Reporting Standard FRS 10. "Goodwill and intangible assets"*, diciembre.
- AMAT, O. (2002): *Reflexiones y propuestas sobre los problemas de la información contable*. Economistas, n. 83, p. 94-103, 2002.
- ANDREU, R. Y SIEBER, S. (1999): *La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje*. Economía industrial, nº 326, pp. 63-72.
- ARCHEL DOMENECH, P. (1995): *Activos intangibles: análisis de algunas partidas polémicas*. Revista del ICJCE. 3ª época, págs. 44-67.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (1992): *Serie de principios contables*. Ed. AECA, Madrid. Documento 3 "Inmovilizado Inmaterial y gastos amortizables".
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (1997): "Estudio de aplicabilidad de los diferentes métodos de valoración", Propuesta de Documento Nº 5 sobre principios de valoración de empresas.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (AECA) (1999): *Serie de principios contables*. Ed. AECA, Madrid. Documento 2, "Marco conceptual para la información financiera".
- AVALOS, I. (1998): *La sociedad del conocimiento*. Revista SIC.
- BANCO DE ESPAÑA (2005): "Memoria de la supervisión bancaria en España 2004". [Disponible on-line en [www.bde.es](http://www.bde.es)]. Fecha de acceso: 10/10/2005

- BANKINTER (2003): "Informe anual 2002". Ed. Bankinter. [Disponible on-line en [www.bankinter.com](http://www.bankinter.com)] Fecha de acceso: 21/11/2006.
- BANKINTER (2002): "Informe anual 2001". Ed. Bankinter. [Disponible on-line en [www.bankinter.com](http://www.bankinter.com)] Fecha de acceso: 21/11/2006.
- BANKINTER (2001): "Informe anual 2000". Ed. Bankinter. [Disponible on-line en [www.bankinter.com](http://www.bankinter.com)] Fecha de acceso: 21/11/2006.
- BARCELÓ, M. (Dtora.) (2001): *Hacia una economía del conocimiento*. 1ª Ed. Ed. ESIC-PriceWaterhouseCoopers, Madrid.
- BARNEY, J. B. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, Vol. 17, pp. 99-120, en VENTURA VICTORIA, J. (coord.) (2003): *Capital intelectual y aprendizaje organizativo: nuevos desafíos para la empresa*. Ed. AENOR.
- BARNEY, J. B. (1996): *The Resource-based Theory of the Firm*. Organization Science, vol. 7, n1 5, en VENTURA VICTORIA, J. (coord.) (2003): *Capital intelectual y aprendizaje organizativo: nuevos desafíos para la empresa*. Ed. AENOR.
- BBVA (2003): "Informe anual 2002". Ed. BBVA. [Disponible on-line en [www.bbva.com](http://www.bbva.com)]. Fecha de acceso: 21/07/2004.
- BBVA (2002): "Informe anual 2001". Ed. BBVA. [Disponible on-line en [www.bbva.com](http://www.bbva.com)]. Fecha de acceso: 21/07/2004.
- BBVA (2001): "Informe anual 2000". Ed. BBVA. [Disponible on-line en [www.bbva.com](http://www.bbva.com)]. Fecha de acceso: 21/07/2004.
- BECK, U. (2001): *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*. Paidós Ibérica. Barcelona.
- BELLO ACEBRÓN, L.; GÓMEZ ARIAS, J.T. y CERVANTES BLANCO, M. (1994): *El valor de la marca: elementos y enfoques de medición*. Esic Market, julio-septiembre, págs 123-133.
- BLALOCK, H.M. (1970): *Introducción a la investigación social*. Ed. Amorrortu. Buenos Aires, en CORBETTA, P. (2003): *Metodología y técnicas de investigación social*. Ed. Mc Graw-Hill.

- BOISSELIER, P. (1993): *L'investissement immatérial. Gestion et comptabilisation*. Ed. De Boeck Université, Bruselas.
- BOBROW, D., CHESLOW, R. y WHALEN, J. (2000): *Community Knowledge Sharing in Practice*. Xerox Research Center. Palo Alto, EE.UU.
- BOLUFER, R. (1998): *Del resultado contable a la base imponible: la amortización del fondo de comercio*. Partida doble, nº 85, Págs. 52-64.
- BONTIS, N. (1996): *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*, Working Paper 96-11, University of Western Ontario. Publicado en *Management Decision* (1998), Vol. 36, number 2, págs. 67-76.
- BROOKING, A. (1997): "El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio". Ed. Paidós, 1997.
- BROTO RUBIO, J.J. (1995): *Contabilidad y finanzas para la toma de decisiones*. Homenaje a Federico Leach. Ed. Universidad de Zaragoza.
- BRYNJOLFSSON, E. y HITT, L. (2003): *Computing Productivity: Firm-level evidence*, *Review of Economics and Statistics*, vol.85, nº4, pp. 793-808, en CASTELLS, M. (2006): *De la función de producción agregada a la frontera de posibilidades de producción: productividad, tecnología y crecimiento económico en la era de la información*. Discurso de ingreso en la RACEF.
- BUENO, E. (1993): *Curso básico de economía de la empresa*. Ed. Pirámide, en Sanchis Palacio, J.R. (1997): *El crédito cooperativo en España*. Ed. CIRIEC-España, Valencia.
- 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.

- CAJAMADRID (2003): "Informe anual 2002". Ed. Cajamadrid. [Disponible on-line en [www.cajamadrid.es](http://www.cajamadrid.es)]. Fecha de acceso : 21/07/2004
- CAJAMADRID (2002): "Informe anual 2001". Ed. Cajamadrid. [Disponible on-line en [www.cajamadrid.es](http://www.cajamadrid.es)]. Fecha de acceso : 21/07/2004
- CAJAMADRID (2001): "Informe anual 2000". Ed. Cajamadrid. [Disponible on-line en [www.cajamadrid.es](http://www.cajamadrid.es)]. Fecha de acceso : 21/07/2004
- CALVO, J., PAREJO, J.A., RODRÍGUEZ, L. Y CUERVO, A. (2005): *Manual del Sistema financiero español*. Ed. Ariel Economía.
- CAMISÓN, C.; PALACIOS, D. y DEVECE, C. (2000): *Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo Nova*. Ponencia presentada al Congreso de ACEDE, Septiembre, Oviedo.
- CANNING, J.B. (1929): *The economics of accountancy*. Ronald Press Co., Nueva York, citado por HENDRIKSEN, E.S. (1974): *Teoría de la contabilidad*. Ed. Uthea, México.
- CAÑIBANO CALVO, L. (1988): *Costes de investigación y desarrollo*. Ed. ICAC, Madrid.
- CAÑIBANO CALVO, L. y SÁNCHEZ M.P. (1997): *La valoración de los intangibles: estudios de innovación versus información contable financiera*. IX Congreso de AECA, tomo 1, Salamanca. Págs. 286-308.
- CAÑIBANO CALVO, L., GARCÍA-AYUSO, M. y SÁNCHEZ M.P. (1999): *La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión de empresas: revisión de la literatura*. Revista Española de Financiación y Contabilidad, nº 100, extraordinario.
- CAÑIBANO CALVO, L., GARCÍA-AYUSO, M. y SÁNCHEZ M.P. (2000): *Accounting for intangibles: A Literature Review*. Journal of Accounting Literature, vol. 19. Págs. 102-130, 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.

- CAÑIBANO CALVO, L. (2005): La auditoría tras la adopción de las NIC/NIIF: Valor razonable, intangibles, transparencia y buen gobierno. Revista Partida Doble nº 169, págs. 28-53, Madrid.
- CASTELLÓ MUÑOZ, E. (2002): *Los intangibles en la era del conocimiento*. Boletín de Estudios Económicos. Vol. LVII, nº 176, Págs. 197-226, Madrid.
- CASTELLS, M. (1997): La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Alianza Editorial. Madrid.
- CASTELLS, M. (2006): *De la función de producción agregada a la frontera de posibilidades de producción: productividad, tecnología y crecimiento económico en la era de la información*. Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.
- CEA GARCÍA, J.L. (1990): *Las cuentas anuales y la imagen fiel*. Partida doble, núm. 4, septiembre, Págs. 24-31.
- CHAMBERS R.J. (1966): Accounting, evaluation and economic behaviour. Prentice Hall, Nueva Jersey.
- COHEN, W., NELSON, R. y WALSH, J. (2000): *Protecting their Intellectual Assets: Appropriability Conditions and Why U.S. Manufacturing Firms Patent (or Not)*. Documento de Trabajo 7552. National Bureau of Economic Research. Cambridge, EE.UU. en LEV, B. (2003): Intangibles: medición, gestión e información. Deusto, Barcelona.
- COMISIÓN ESPECIAL PARA EL ESTUDIO DE UN CÓDIGO ÉTICO DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES (1998): *El gobierno de las sociedades cotizadas* (Informe Olivencia). Ministerio de Economía y Hacienda.
- COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA (CEE) (1978): IV Directiva, de 25 de Julio de 1978, que regula las cuentas anuales. JO. Núm. L222, de 14 de agosto de 1978.
- COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA (CEE) (1983): VII Directiva, de 13 de Junio de 1983, relativa a las cuentas consolidadas. JO. Núm. L193, de 18 de julio de 1983.
- COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA (CEE) (1995): Comunicado de la Comisión Europea COM (95) 508.

- COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA (CEE) (2000): Comunicado de la Comisión Europea COM (2000) 539.
- CORBETTA, P. (2003): *Metodología y técnicas de investigación social*. Ed. Mc Graw-Hill.
- CROIZIER, M. (1985): *L'entreprise dans 10 ans, les nouveaux modes d'organisation*. Ed. Institute de l'entreprise.
- CUERVO, A. (1988): *La crisis bancaria en España 1977-1985*. Ed. Ariel.
- DALKEY, N.C. y ROURKE, D.L. (1971): *Experimental Assesement of Delphi Procedures with Group Value Judgments*. Documento de trabajo. Rand Corporation, en SANCHEZ, M.P., CHAMINADE, C., ESCOBAR, C.G. (1999): *En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica*. *Economiaz*, nº 45.
- DANISH MINISTRY OF SCIENCE (2003): *Intellectual Capital Statements - The New Guideline*. Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen, Dinamarca (accesible también en [www.vtu.dk/icaccounts](http://www.vtu.dk/icaccounts)).
- DANVILA DEL VALLE, I. (2006): *La generación de capital humano a través de la formación: un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- DAVENPORT T.O. (2000): *Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Ed. Gestión 2000.
- DAVENPORT T.O. y PRUSAK, L.: *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Ed. Prentice-Hall. Buenos Aires, 2001.
- DEFOURNY, J. Y MONZÓN, J.L. (1992): *Economía social*. Ed. CIRIEC-España.
- DEVLIN, K. J.(1999): *Infosense: turning information into knowledge*. W. H. Freeman, Nueva York.
- 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.
- DZINKOWSKI, R. (2000): *The measurement and management of Intellectual Capital: an introduction*. International Management Accounting Study, en SANCHEZ, M.P., CHAMINADE, C., ESCOBAR, C.G. (1999): *En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica*. Economiaz, nº 45.
- 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.
- FERNÁNDEZ, P. (1999): *Valoración de empresas*. Gestión 2000, Barcelona.
- FILDES, R.; JALLAND, M. y WOOD, D. (1978): *Forecasting in Conditions of Uncertainty*. Long Range Planning, vol. II, nº 4, en SANCHEZ, M.P., CHAMINADE, C., ESCOBAR, C.G. (1999): *En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica*. Economiaz, nº 45.
- FINANCIAL ACCOUNTING STANDARD BOARD (FASB) (1977): *Objectives of Financial Reporting and Elements of Financial Statements of Business Enterprises*. Proposed Statement of Financial Accounting Concepts, Stamford, EE.UU.
- FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2006): *La Sociedad de la información en España 2006*. Ed. Ariel y Fundación Telefónica.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (2002): *La empresa de participación: características que la definen. Virtualidad y perspectivas en la sociedad de la información*. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 40, abril, pp. 99-122. Ed. CIRIEC España. Valencia.
- GIL, G. (2006): *Cooperativas de crédito: situación actual y perspectivas de futuro*. Ed. Banco de España.

- GÓMEZ-MEJÍA, L.R., BALKIN, D.B. y CARDY, R.L. (2001): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ed. Prentice-Hall.
- GOOLSBEE, A. y KLENOW, P. (1998): *Evidence on Network and Learning Externalities in the Diffusion of Home Computers*. Documento de trabajo 7329. National Bureau of Economic Research. Cambridge, EE.UU. en LEV, B. (2003): *Intangibles: medición, gestión e información*. Deusto, Barcelona.
- GOREY, R.M. y DOBAT, D.R. (1996): *Managing on the knowledge era*. New York.
- GRANT, R. (1991), *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review, vol. 33, nº3, pp. 114-135, en VENTURA VICTORIA, J. (coord.) (2003): *Capital intelectual y aprendizaje organizativo: nuevos desafíos para la empresa*. Ed. AENOR.
- GRANT, R. (1997): *The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice*. Long Range Planning, en SANCHEZ, M.P., CHAMINADE, C., ESCOBAR, C.G. (1999): *En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica*. Economiaz, nº 45.
- GRATTON, L. (2001): *Estrategias de capital humano*. Ed. Financial Times – Prentice Hall.
- GROSSMAN, G. y 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.
- GUISÁN, M.C. (2006): *Capital humano y capital físico en la OCDE, su importancia en el crecimiento económico en el período 1965-95*. Ed. AEEADE.
- GUPTA, U. y CLARKE, R. (1996): *Theory and Applications of the Delphi Technique: A Bibliography (1975-1994)*. Technological Forecasting and Social Change, vol.53, nº 2, en SANCHEZ, M.P., CHAMINADE, C., ESCOBAR, C.G. (1999): *En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica*. Economiaz, nº 45.
- HALL, R. (1992): *The strategic analysis of intangibles resources*. Strategic Management Journal, 13 (págs. 135-144), EE.UU. en CAÑIBANO CALVO, L. (2002): *Directrices*

*para la gestión y difusión de información sobre intangibles*. Ed. Fundación Airtel móvil, Madrid.

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.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1995): *Compitiendo por el futuro*. Ariel, Barcelona.

HERWICK (1996) aparece en MAVRINAC, S. y BOYLE, T. (1996): *Sell-Side Analysis, Non-Financial Performance Evaluation and the Accuracy of Short-Term Earnings Forecasts*. Documento de trabajo de Ernest & Young Boston Center for Information Technology & Strategy, Boston, EE.UU., en 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.

ICAC (2002): *Informe sobre la situación actual de la contabilidad en España y líneas básicas para abordar su reforma (Libro Blanco para la reforma de la contabilidad en España)*. Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

ICAC (2005): Anteproyecto de ley de reforma y adaptación de la legislación mercantil en materia contable para su armonización internacional con base en la Normativa de la Unión Europea.

ICAC (2007): Plan General de Contabilidad (1º Borrador de febrero de 2007). Accesible en [www.icac.meh.es/BPGC.pdf](http://www.icac.meh.es/BPGC.pdf) [fecha de acceso: 19/02/2007]

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD BOARD (IASB) (2004): *International Accounting Standard IAS 38. "Intangible assets"*, septiembre.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD COMMITTEE (IASC) (1996): *International Accounting Standard IAS 36. "Business Combinations"*, septiembre.

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).

- INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD COMMITTEE (IASC) (1998): *International Accounting Standard IAS 38. "Intangible assets"*, septiembre.
- ITAMI, H. y ROEHL, T.W. (1987): *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge.
- JULIÁ, J.F. y SERVER, R.J. (1998): *Contabilidad financiera. Tomo I*. Servicio de Publicacions de la Universitat Politècnica de València.
- KAHN, O. (1997): *Evaluation de la marque, une méthode spécifique*. Revue Française de Comptabilité, nº 286, págs. 73-78, en NEVADO PEÑA, D. y LÓPEZ RUIZ, V.R. (2002): *El capital intelectual: valoración y medición*. FT Prentice Hall, Madrid.
- KAPLAN, R. Y NORTON, D.P. (1997): *Cuadro de Mando Integral*. Ed. Gestión 2000. Madrid.
- KINGSLEY, G. y BOZEMAN, B. (1997): *R&D value-mapping: a new approach to case study based evaluation*. Journal of Technology Transfer, vol. 22, nº2, en SANCHEZ, M.P., CHAMINADE, C., ESCOBAR, C.G. (1999): *En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica*. Economiaz, nº 45.
- KOLLER, T. y PEAKOCK, J. (2002): *Time for CFOs to step up*. The Mc Kinsey Quarterly. Special Edition: Risk and resilience, en RODRIGUEZ, O. (2003): *Indicadores de capital intelectual: concepto y elaboración*. I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles.
- KOTHARI, S.P., LAGUESSE, T. y 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. EEUU. en LEV, B. (2003): *Intangibles: medición, gestión e información*. Deusto, Barcelona.
- KPMG (1999): "Knowledge Management Research Report 1999". Ed. KPMG United Union, Londres ([www.kpmg.co.uk](http://www.kpmg.co.uk)).
- KUHN, T.S. (2000): *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica, Decimonovena reimpresión.

- LANDETA, J. (1999): *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Ed. Ariel.
- LEADBEATER, Ch. y DEMOS (1999): *New Measures for the New Economy*, paper presented in the MERITUM Technical Meeting, en SANCHEZ, M.P., CHAMINADE, C., ESCOBAR, C.G. (1999): *En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica*. *Economiaz*, nº 45.
- LEV, B. (1999): *The inadequate public information on intellectual capital and its consequences*. OCDE, Symposium on Intellectual Capital, Amsterdam.
- LEV, B. (2003): *Intangibles: medición, gestión e información*. Deusto, Barcelona.
- Ley 1990 Plan General de Contabilidad.
- Ley 13/1989 de cooperativas de crédito.
- Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social.
- LINSTONE, H.A. y TUROFF, M. (1975): *The Delphi Method. Techniques and Applications*. Ed. Addison-Wesley, en Landeta, J. (1999): *El método Delphi. Una técnica de prevision para la incertidumbre*. Ed. Ariel.
- MARTÍN MESA, A. (1988): *La crisis de las cajas rurales españolas y el nuevo modelo de cooperativismo de crédito agrario*. Banco de Crédito Agrícola - Instituto de Desarrollo Regional de la Universidad de Granada.
- MARTÍNEZ CHURIAQUE J.I. (1994): *Inversiones por obras en bienes de propiedad de compañía o de terceros*. VI Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad, Madrid.
- MARTÍNEZ CONESA, I. y GARCÍA-MECA, E. (2005): *Valoración de empresas cotizadas: principales métodos, el papel de los intangibles y estudio mediante casos*. Ed. AECA.
- MARTÍNEZ OCHOA, L. (1997): *Activos intangibles e información contable*. Partida doble, núm. 81, septiembre, págs. 16-23.

- MASCAREÑAS PÉREZ-IÑIGO, J. (1996): *Manual de Fusiones y adquisiciones de empresas*. Mc Graw-Hill, Madrid.
- MELIÁN, A., PALOMO, R.J., SANCHIS, J.R. y SOLER, F. (2006): *La investigación en materia de cooperativas de crédito y de grupos cooperativos*. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa (Nº 56). Ed. CIRIEC España. Valencia.
- MONCLÚS GUITART, R.; RODRÍGUEZ MERAYO, A. y TORRES CORONAS, T. (2006): *Información sobre intangibles en la nueva economía*. Ed. ACCID.
- MORIN, J. (1995): *L'excellece technologique*. Ed Publi-Union.
- MOSS KANTER, R. (1999): *Las nuevas fronteras del management*. Paidós, Barcelona.
- NAKAMURA, L. (2000): *Economics and the New Economy: The Invisible Hand Meets Creative Destruction*. Federal Reserve Bank of Philadelphia Business Review, Julio-agosto, EE.UU. en LEV, B. (2003): *Intangibles: medición, gestión e información*. Deusto, Barcelona.
- NAVARRO, J.C. (2004). *La implantación de la Normativa IASB en España. Análisis de las evidencias empíricas*. En: La contabilidad sin fronteras. XI Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad. Granada: Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad (ASEPUC).
- NEGROPONTE, N. (1995): *El mundo digital*. Ediciones B.
- NEVADO PEÑA, D. y LÓPEZ RUIZ, V.R. (2002): *El capital intelectual: valoración y medición*. FT Prentice Hall, Madrid.
- NOMEN, E. (1996): *Activos intangibles y política de empresa*. Harvard Deusto Business Review, núm. 71, marzo-abril, págs. 20-26.
- NOMEN, E. (2005): *Valor razonable de los activos intangibles*. Ed. Deusto, Barcelona.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (2000): *La empresa creadora de conocimiento*. Deusto, Bilbao.
- 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](http://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.

ORTEGA, R. (2004): El índice de capital humano: una herramienta para fidelizar el capital intelectual. Ed. Deusto.

PALOMO ZURDO, R.J. y VALOR MARTÍNEZ, C. (2001): *Banca cooperativa. Entorno financiero y proyección social*. Ed. Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC). Madrid.

PALOMO ZURDO, R.J. (coordinador) (2004): *Banca cooperativa y economía social en Europa*. Ed. Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC). Madrid.

PARLETT, M. Y HAMILTON, D. (1976): *La Evaluación como Iluminación.*, en Stake, R.E. (1998): *Investigación con estudios de casos*. Ed. Morata, Madrid.

PASHIARDIS, P. (1993): *Group Decision Making: The Role of the Principal*. *International Journal of Educational Management*, vol.7, nº 2 Págs. 8-11, en Landeta, J. (1999): *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Ed. Ariel.

PEREDA, S. y BERROCAL, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

PETERS, T. (1994): *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Ed. Deusto, Bilbao.

PILL, J. (1971): *The Delphi Method. Substance, context and an annotated bibliography*. *Socio.Economic Planning Sciences*, vol. 5, en Landeta, J. (1999): *El método Delphi. Una técnica de prevision para la incertidumbre*. Ed. Ariel.

PLATT, J. (1992): *Case Study in American methodological thought*. *Current Sociology*, vol.40, nº1, en SANCHEZ, M.P., CHAMINADE, C., ESCOBAR, C.G. (1999): *En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica*. *Economiaz*, nº 45.

POLANYI, M. (1966): *The tacit dimension*. Routledge y Kegan Paul, Londres, Reino Unido.

- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2002): "*Estudio sobre la situación actual y las perspectivas de la gestión del conocimiento y del capital intelectual España-2001*". PriceWaterhouseCoopers, Madrid (www.pwcglobal.com/es).
- PROYECTO MERITUM (2002): *Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles*. Ed. Fundación Airtel móvil, Madrid.
- QUESADA SANCHEZ, F.J. (1989): *Diversas alternativas del tratamiento de los gastos de investigación y desarrollo (I+D)*. Técnica Contable, núm. 488-489, agosto-septiembre, Págs. 373-380.
- QUINN, J.B. (1992): *Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. The Free Press, New York.
- RIVERO ROMERO, J. (1998): *Contabilidad financiera*. Ed. Trivium, 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.
- RODRÍGUEZ, O. (2003): *Indicadores de capital intelectual: concepto y elaboración*. I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles.
- SAÁ PÉREZ, P. y ORTEGA LAPIEDRA, R. (2002): *La formación*, en BONACHE, J. y CABRERA, A.: *Dirección estratégica de personas*, Ed. Prentice-Hall.
- SAINT ONGE, H. (1996): *Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital*, Strategy and Leadership, Vol. 24. núm. 2, pp. 10-14. en BUENO, E. (Dtor.) (2003): *Modelo de medición y gestión del capital intelectual: Modelo Intellectus*. IADE, Universidad Autónoma de Madrid
- SALINAS RAMOS, F. (1985): *Manual práctico de cooperativismo*. Ed. Grupo Cultural Zero. Barcelona, en Sanchis Palacio, J.R. (1997): *El crédito cooperativo en España*. Ed. CIRIEC-España, Valencia.

- SANCHEZ, M.P., CHAMINADE, C., ESCOBAR, C.G. (1999): *En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica*. Economiaz, nº 45.
- SANCHIS PALACIO, J.R. (1997): *El crédito cooperativo en España*. Ed. CIRIEC-España, Valencia.
- SANCHIS PALACIO, J.R. HERRERA GÓMEZ, J. y SORIANO HERNÁNDEZ, J.F. (2000): *Un estudio sobre la estructura organizativa y de recursos humanos de las cooperativas de crédito*. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa (Nº 36). Ed. CIRIEC España. Valencia.
- SARATXAGA, K. (1999): *El saber hacer como base de la innovación en CLUSTER DEL CONOCIMIENTO: "Las sociedades del conocimiento"*. Ediciones PMP. Bilbao, 1999.
- SCHEELE, S. (1975): *Reality construction as a product of Delphi Interaction'*, en Landeta, J. (1999): *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Ed. Ariel.
- SENGE, P. (1992): *La Quinta Disciplina*. Granica, Madrid.
- SERRANO, L. (1998): *Capital humano, estructura sectorial y crecimiento en las regiones españolas*. Ed. Institut Valencià d'Investigacions Econòmiques (IVIE).
- SERVER IZQUIERDO, R.J. y MELIÁN NAVARRO, A. (1998): *Vertebración del cooperativismo de crédito en España y en la Comunidad Valenciana en el marco del sistema financiero*. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Ed. CIRIEC España. Valencia.
- SHAPIRO, C. y VARIAN, H. (1999): *Information Rules*. Harvard Business School Press EE.UU.
- SHULTZ T.W. (1961): *Investment in Human Capital*. American Economic Review.
- SIMON, H.A. (1971): *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de decisiones en las organizaciones administrativas*. Aguilar, Madrid.
- STAKE, R.E. (1998): *Investigación con estudios de casos*. Ed. Morata, Madrid.

- STATEMENT OF FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS (SFAS 142) (2001): "*Goodwill and Other Intangibles Assets*", FASB, junio.
- STÅLBERG, L.A. (1998): *La clave el éxito en el siglo XXI*. The International Communication Magazine, núm. 2. Ed. Ericsson Connexion, junio.
- STEWART, T.A. (1997): *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual.*, Granica, Buenos Aires.
- SUÁREZ SUÁREZ, A. (1994): *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Ed. Pirámide, en Sanchis Palacio, J.R. (1997): *El crédito cooperativo en España*. Ed. CIRIEC-España, Valencia.
- 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.
- TEECE, D. (1998a): *Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, markets for Know How and Intangible Assets*, en California Management Review, vol. 40, nº 3, págs. 55-79, EE.UU.
- TEECE, D. (1998b): *Technological Change and Nature of the Firm*, en Technical Change and Economic Theory, editado por G. Dosi en Printer Publishers Londres, Reino Unido, en LEV, B. (2003): *Intangibles: medición, gestión e información*. Deusto, Barcelona.
- TEECE, D. (2002): *Managing Intellectual Capital*, Oxford University Press, Nueva York, EE.UU.
- TEJEDOR, B. y AGUIRRE, A. (1998): *Proyecto Logos: Investigación relativa a la Capacidad de Aprender de las Empresas Españolas*. Boletín de Estudios Económicos, nº 164.
- TELEFONICA, SA (2003): *La sociedad de la información en ESPAÑA 2003*. DG Estrategia, Planificación y Control de Gestión, Madrid. (también disponible en [www.telefonica.es/sociedaddelainformacion](http://www.telefonica.es/sociedaddelainformacion))

- TERRÓN MUÑOZ, F. (1987): *Las cajas rurales españolas*. Ed. BCA. Universidad de Granada, en Sanchis Palacio, J.R. (1997): *El crédito cooperativo en España*. Ed. CIRIEC-España, Valencia.
- TOMASKO, R.M. (1996): *Repensar la empresa: la arquitectura del cambio*. Paidós, Madrid.
- UNIÓN EUROPEA (UE) (2002): Reglamento (CE) nº 1606/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo. Estrasburgo, Francia.
- UNIÓN EUROPEA (UE) (2003): Reglamento (CE) nº 1725/2003 de la Comisión Europea. Estrasburgo, Francia.
- UNIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO (2003): Anuario 2002. Ed. UNACC.
- UNIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO (2004): Anuario 2003. Ed. UNACC.
- UNIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO (2005): Anuario 2004. Ed. UNACC.
- UNIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO (2006): Anuario 2005. Ed. UNACC.
- VARGAS, A. (2002): *De la participación a la gestión del conocimiento y del capital intelectual: reflexiones en torno a la empresa cooperativa*. CIRIEC-España, nº 40.
- VELA PASTOR, M, MONTESINOS JULVE, V. y SERRA SALVADOR, V. (1996): Manual de contabilidad. Ed. Ariel Economía, Madrid, 4ª edición.
- VENTURA VICTORIA, J. (coord.) (2003): *Capital intelectual y aprendizaje organizativo: nuevos desafíos para la empresa*. Ed. AENOR.
- VILASECA I REQUENA, J. y TORRENS I SELLENS, J. (2003): *Economía del coneixement. Cap a una economia global del coneixement*. Ed. UOC.
- WORLD BANK (1999): *World Development Report 1999*. Recurso on-line ([www.worldbank.org/wdr/2000](http://www.worldbank.org/wdr/2000)). [Fecha de acceso: 10/10/2004]
- YIN, R. (1994): *Case study research. Design and methods*. Sage Publications, en SANCHEZ, M.P., CHAMINADE, C., ESCOBAR, C.G. (1999): *En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica*. Economiaz, nº 45.

- ZINGALES, L. (2000): In Search of New Foundations. Documento de trabajo 7706. National Bureau of Economic Research. Cambridge, EE.UU. en LEV, B. (2003): Intangibles: medición, gestión e información. Deusto, Barcelona.

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Factores productivos críticos en cada era económica.	25
Figura 1.2: Evolución del empleo por sectores económicos en EE.UU.	27
Figura 1.3: Conocimiento: concepto y contexto.	34
Figura 1.4: Evolución del conocimiento en función del grado de conciencia.	38
Figura 1.5: Modelo de referencia para la gestión del conocimiento.	40
Figura 1.6: Escuelas en la gestión del conocimiento.	40
Figura 1.7: Modelo general del capital intelectual.	41
Figura 1.8: Modelo japonés de referencia para la gestión del conocimiento.	41
Figura 1.9: Gestión del conocimiento desde la perspectiva tecnológica.	42
Figura 1.10.: Espiral del conocimiento.	46
Figura 1.11.: Contribución de la inversión en TIC al crecimiento del PIB.	48
Figura 2.1: Media de valores mensuales (ratio precio/valor contable) de las acciones para las empresas del índice 500 S&P (dic. 1977 - marzo 2001).	54
Figura 2.2: Problemas que inciden en la crisis de la contabilidad.	56
Figura 3.1: Relaciones causales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.	69
Figura 3.2: Esquema de análisis de recursos y capacidades.	71
Figura 3.3: Nivel de riesgo y tipos de innovación.	79
Figura 3.4: Clasificación de los activos intangibles.	86
Figura 4.1: Estadios en la percepción del capital humano.	105
Figura 4.2: Relación entre conducta y rendimiento financiero.	106
Figura 4.3: Ecuación del capital humano.	107
Figura 4.4: Factores que actúan sobre el rendimiento de la inversión en capital humano.	109
Figura 4.5: Relación entre inversión en capital humano y ROIw.	110
Figura 4.6. Modelo del BSC.	112
Figura 4.7. Modelo Western Ontario.	113
Figura 4.8. Modelo Saint Onge del Canadian Imperial Bank.	114
Figura 4.9. Navigator Skandia de Capital Intelectual.	114
Figura 4.10. Modelo de Capital Intelectual de Brooking.	115
Figura 4.11. Modelo de Capital Intelectual de Sveiby.	116
Figura 4.12. Balance invisible de Sveiby.	116

Figura 4.13. Modelo Intellect de capital intelectual.	117
Figura 4.14. Intellect: Elementos del capital intelectual.	118
Figura 4.15. Modelo Nova.	119
Figura 4.16. Organización del modelo Intellectus.	120
Figura 4.17. Organización del modelo Intellectus (II).	120
Figura 5.1.: El sistema financiero	126
Figura 5.2.: Estructura Actual del Sistema Financiero Español.	131
Figura 5.3. Clasificación de las Entidades de Crédito en España.	132
Figura 5.4.: Carácter dual de las cooperativas de crédito.	147
Figura 5.5: Composición del crédito cooperativo español.	150
Figura 6.1.: La construcción de teoría con estudios de casos.	166
Figura 6.2: Metodología de estudios de casos aplicada al análisis de intangibles.	167
Figura 6.3: Etapas de un análisis Delphi en el estudio de los intangibles.	173
Figura 6.4: Tipos de expertos y proximidad a la objetividad.	175
Figura 6.5: Relación entre el número de expertos y el error en la previsión.	177
Figura 7.1: Proceso de elaboración de los indicadores.	198
Figura 7.2: Distribución de la plantilla por edades (2000).	201
Figura 7.3: Distribución de la plantilla por edades (2001).	201
Figura 7.4: Distribución de la plantilla por edades (2002).	201
Figura 8.1. Histogramas de las debilidades del cooperativismo de crédito.	244
Figura 8.2. Histogramas de las amenazas del cooperativismo de crédito.	245
Figura 8.3. Histogramas de las fortalezas del cooperativismo de crédito.	247
Figura 8.4. Histogramas de las oportunidades del cooperativismo de crédito.	248
Figura 8.5. Histogramas de los escenarios para el cooperativismo de crédito.	253
Figura 8.6. Histogramas del nº óptimo de cooperativas de crédito.	254
Figura 8.7. Histogramas de las dimensiones mínimas para las cooperativas de crédito.	256
Figura 8.8. Histogramas de los elementos del capital intelectual para las cooperativas de crédito.	257
Figura 8.9. Histogramas de los elementos del capital humano de las cooperativas de crédito.	262
Figura 8.10. Histogramas de la comparativa de los elementos del capital humano del sistema crediticio.	265
Figura 8.11. Diagramas Box-and-Whisker de las "Debilidades".	273
Figura 8.12. Diagramas Box-and-Whisker de las "Amenazas".	275

Figura 8.13. Diagramas Box-and-Whisker de las "Fortalezas".	276
Figura 8.14. Diagramas Box-and-Whisker de las "Oportunidades".	277
Figura 8.15. Diagramas Box-and-Whisker de la cuota de mercado prevista por los expertos para las cooperativas de crédito en 2010 (Segunda ronda).	282
Figura 8.16. Diagramas Box-and-Whisker de la cuota de mercado prevista por los expertos para las cooperativas de crédito en 2015 (Segunda ronda).	283
Figura 8.17. Diagramas Box-and-Whisker del número óptimo de cooperativas de crédito (Segunda ronda).	284
Figura 8.18. Diagramas Box-and-Whisker de la dimensión óptima de las cooperativas de crédito (2ª ronda).	285
Figura 8.19. Diagramas Box-and-Whisker del Nº Oficinas mínimo para las cooperativas de crédito (2ª ronda).	286
Figura 8.20. Diagramas Box-and-Whisker del Nº Empleados mínimo para las cooperativas de crédito (2ª ronda).	287
Figura 8.21. Distribución de frecuencias de la pregunta ¿El tamaño es una variable determinante en el futuro de las cooperativas de crédito?	289
Figura 8.22. Diagramas Box-and-Whisker de la Jerarquización de elementos de Capital Intelectual en las cooperativas de crédito (2ª ronda).	290
Figura 8.23. Valoración de intangibles de Capital Humano en las cooperativas de crédito.	294
Figura 8.24. Diagramas Box-and-Whisker de los intangibles de Capital Humano en las cooperativas de crédito (2ª ronda).	295
Figura 8.25. Diagramas Box-and-Whisker de la comparativa de intangibles de Capital Humano (cooperativas de crédito vs. Resto de entidades de crédito) (2ª ronda).	300

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.: TIC y crecimiento de la producción.	47
Tabla 1.2.: Importancia relativa de las herramientas de GC.	49
Tabla 2.1: Resultados netos de las empresas españolas que cotizan en bolsas de los Estados Unidos (datos en millones de euros y referidos al ejercicio 2001).	53
Tabla 3.1: Condicionantes de la potencialidad de los recursos organizativos e implicaciones competitivas.	70
Tabla 3.2: Visión estática y dinámica de los intangibles.	74
Tabla 3.3: Trabajadores profesionales creativos, 1900-1999.	75
Tabla 3.4: Economía de los intangibles. Portadores y destructores de valor.	75
Tabla 3.5: Tratamiento contable de los activos intangibles (IASB).	89
Tabla 3.6: Tratamiento contable de los activos intangibles (España).	90
Tabla 4.1: Relaciones entre principios cooperativos y elementos del capital intelectual	1
Tabla 5.1: Diferencias entre cajas agrarias y bancos populares.	137
Tabla 5.2: Cooperativas de crédito.	143
Tabla 5.3: Grupo Caja Rural.	144
Tabla 5.4: Actividad financiera.	144
Tabla 5.5: Ratios (%).	145
Tabla 5.6: Personal, oficinas, socios, clientes y cajeros.	145
Tabla 5.7: Entidades de crédito. Peso relativo por instituciones (Porcentaje sobre Balance).	146
Tabla 5.8.: Rasgos distintivos de las entidades de depósito.	148
Tabla 6.1: Clasificación de las técnicas cualitativas.	159
Tabla 7.1: Cifras significativas de la cooperativa de crédito analizada.	189
Tabla 7.2: Ventajas e inconvenientes de la contratación interna.	195
Tabla 7.3: Elementos y variables del capital humano.	198
Tabla 7.4: Indicadores del elemento Valores y actitudes - Sentimiento de pertenencia y compromiso.	202
Tabla 7.5: Indicadores del elemento Valores y actitudes – Automotivación.	203
Tabla 7.6: Indicadores del elemento Valores y actitudes – Satisfacción.	203
Tabla 7.7: Indicadores del elemento Valores y actitudes – Sociabilidad.	203
Tabla 7.8: Indicadores del elemento Valores y actitudes - Flexibilidad y adaptabilidad.	204
Tabla 7.9: Indicadores del elemento Valores y actitudes – Creatividad.	204
Tabla 7.10: Indicadores del elemento Aptitudes - Educación reglada.	204

## Índice de figuras y tablas

---

Tabla 7.11: Indicadores del elemento Aptitudes - Formación especializada.	205
Tabla 7.12: Indicadores del elemento Aptitudes - Desarrollo personal.	205
Tabla 7.13: Indicadores del elemento Aptitudes – Experiencia.	205
Tabla 7.14: Indicadores del elemento Capacidades – Aprendizaje.	206
Tabla 7.15: Indicadores del elemento Capacidades - Colaboración (trabajo en equipo).	206
Tabla 7.16: Indicadores del elemento Capacidades - Comunicación (intercambio de conocimiento).	206
Tabla 7.17: Indicadores del elemento Capacidades – Liderazgo.	207
Tabla 7.18: Indicadores del elemento Valores y actitudes - Sentimiento de pertenencia y compromiso.	208
Tabla 7.19: Indicadores definitivos del elemento Valores y actitudes – Automotivación.	210
Tabla 7.20: Indicadores del elemento Valores y actitudes – Satisfacción.	212
Tabla 7.21: Indicadores del elemento Valores y actitudes – Sociabilidad.	213
Tabla 7.22: Indicadores del elemento Valores y actitudes - Flexibilidad y adaptabilidad.	215
Tabla 7.23: Indicadores del elemento Valores y actitudes – Creatividad.	215
Tabla 7.24: Indicadores del elemento Valores y actitudes – Compensación.	217
Tabla 7.25: Indicadores del elemento Aptitudes - Educación reglada.	218
Tabla 7.26: Indicadores del elemento Aptitudes - Formación especializada.	219
Tabla 7.27: Indicadores del elemento Aptitudes – Experiencia.	220
Tabla 7.28: Indicadores del elemento Aptitudes - Desarrollo personal.	221
Tabla 7.29: Indicadores del elemento Capacidades – Aprendizaje.	222
Tabla 7.30: Indicadores del elemento Capacidades - Colaboración (trabajo en equipo).	223
Tabla 7.31: Indicadores del elemento Capacidades - Comunicación (intercambio de conocimiento).	223
Tabla 7.32: Indicadores del elemento Capacidades – Liderazgo.	224
Tabla 7.33: Indicadores de Capital Humano de Bankinter.	226
Tabla 7.34: Indicadores de Capital Humano de BBVA.	226
Tabla 7.35: Indicadores de Capital Humano de Cajamadrid.	227
Tabla 7.36: Indicadores de Capital Humano de Cooperativa analizada.	227
Tabla 8.1. Análisis DAFO del cooperativismo de crédito (jerarquizado).	243
Tabla 8.2. Intervalos de dimensión de las cooperativas de crédito.	252
Tabla 8.3. Cuota de mercado prevista por los expertos para las cooperativas de crédito.	252
Tabla 8.4. Nº óptimo de cooperativas de crédito.	254
Tabla 8.5. Dimensión óptima de las cooperativas de crédito (estimación puntual).	254

## Índice de figuras y tablas

---

Tabla 8.6. ATM mínimos para las cooperativas de crédito (intervalos).	255
Tabla 8.7. Nº Oficinas mínimo para las cooperativas de crédito (intervalos).	255
Tabla 8.8. Nº Empleados mínimo para las cooperativas de crédito (intervalos).	255
Tabla 8.9. Jerarquización de elementos de Capital Intelectual en las cooperativas de crédito.	257
Tabla 8.10. Jerarquización de intangibles de Capital Humano en las cooperativas de crédito.	261
Tabla 8.11. Comparativa de intangibles de Capital Humano (cooperativas vs. resto de entidades de crédito).	264
Tabla 8.12. Análisis DAFO del cooperativismo de crédito (jerarquizado). Segunda Ronda.	272
Tabla 8.13. Soluciones propuestas para corregir las debilidades del sector.	278
Tabla 8.14. Mejora de la estructura del sector y de la intercooperación (detalle).	279
Tabla 8.15. Soluciones propuestas para afrontar las amenazas al sector.	279
Tabla 8.16. Formación y profesionalización de los empleados (detalle).	280
Tabla 8.17. Mayor orientación al cliente y fidelización de los socios (detalle).	280
Tabla 8.18. Cuota de mercado prevista por los expertos para las cooperativas de crédito (Segunda ronda).	282
Tabla 8.19. Nº óptimo de cooperativas de crédito (Segunda ronda).	284
Tabla 8.20. Dimensión óptima de las cooperativas de crédito (Segunda ronda).	285
Tabla 8.21. Nº Oficinas mínimo para las cooperativas de crédito (Segunda ronda).	286
Tabla 8.22. Nº Empleados mínimo para las cooperativas de crédito (Segunda ronda).	287
Tabla 8.23. Jerarquización de elementos de Capital Intelectual en las cooperativas de crédito (2ª ronda).	289
Tabla 8.24. Fortalezas del capital humano de las cooperativas de crédito (2ª ronda).	292
Tabla 8.25. Debilidades del capital humano de las cooperativas de crédito (2ª ronda).	293
Tabla 8.26. Jerarquización de intangibles de capital humano (2ª ronda).	294
Tabla 8.27. Comparativa de intangibles de Capital Humano (cooperativas vs. resto de entidades de crédito). (2ª ronda).	298
Tabla 8.28. Análisis DAFO del cooperativismo de crédito (sector académico-institucional).	304
Tabla 8.29. Análisis DAFO del cooperativismo de crédito (sector profesional).	305

## **ANEXOS**



# ANEXO 1: APLICACIONES PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN ENTIDADES FINANCIERAS ESPAÑOLAS.

## 1.1. CAJAMADRID.



El Modelo de Capital  
Intelectual de  
Grupo Caja Madrid



### Capital Humano:

Se refiere a las actitudes y contrato psicológico, a las competencias nucleares, a la estructura y naturaleza de la plantilla, así como al conocimiento (explícito o tácito, e individual o social) que poseen las personas o grupos y su capacidad para generarlo.

	2003	2002
<b>1.1. Actitudes y contrato psicológico</b>		
<b>1.1.1. Compromiso</b>		
1.1.1.1. Voluntad de continuar trabajando en el Grupo <sup>1</sup> (% de profesionales)	88,5	88,5
1.1.1.2. % altos directivos formadores internos / Total altos directivos	21,4	21,4
1.1.1.3. Grado de cumplimiento de objetivos fijos (V1)	100	100
<b>1.1.2. Motivación</b>		
1.1.2.1. N° de personas que participan como Formadores Internos	473	424
1.1.2.2. % de altos directivos en procesos de valoración ascendente y coaching / Total altos directivos	77,2	75,2
1.1.2.3. N° de directivos que participan en procesos de valoración ascendente	475	161
1.1.2.4. N° de personas que participan como valoradores en procesos de valoración ascendente	2.811	835
1.1.2.5. % de profesionales que participan en la Encuesta de Clima <sup>2</sup>	33,9	33,9
1.1.2.6. % de centros de trabajo que participan en las encuestas de calidad	95,0	95,3
1.1.2.7. N° de sugerencias presentadas por clientes <sup>3</sup>	1.520	-
1.1.2.8. N° de sugerencias presentadas por profesionales del Grupo <sup>4</sup>	112	-
1.1.2.9. N° de Ideas de mejora presentadas en el Programa de Ideas de Mejora	731	723
<b>1.1.3. Compensación</b>		
1.1.3.1. % de profesionales del Grupo con compensación variable	100	100
1.1.3.2. % de la compensación variable sobre la masa salarial	11,5	11,3
1.1.3.3. % de profesionales con un Plan Individual de Formación	100	100
1.1.3.4. % de profesionales con Fondo de Pensiones Estensionado	99,9	99,9
1.1.3.5. Dotación al Fondo de Pensiones externo de empleados del Grupo sobre la masa salarial (%)	6,0	5,8
1.1.3.6. % de profesionales con una Cobertura de Riesgos por encima del Convenio Colectivo	99,9	99,9
1.1.3.7. % de personas que han promocionado de nivel (RD) por consecución de objetivos y desarrollo de competencias	32,1	18,7
1.1.3.8. % de bajas por maternidad que son cubiertas	100	100
<b>1.1.4. Satisfacción</b>		
1.1.4.1. % de personas que recomendarían a familiares y amigos el Grupo Caja Madrid para desarrollar una carrera profesional	80,0	80,0
1.1.4.2. % de profesionales que desean terminar su carrera en Grupo Caja Madrid	69,9	69,9
1.1.4.3. % de profesionales que cuentan con un sistema de promoción a lo largo de toda su vida laboral basado en Resultados y Competencias	100	100
1.1.4.4. Rotación externa no desead / Total plantilla	0,6	0,6
<b>1.2. Formación y desarrollo</b>		
<b>1.2.1. Formación reglada</b>		
1.2.1.1. % de personas con formación oficial universitaria / Total plantilla	44,3	44,1
1.2.1.2. % de personas con formación postgraduada / Total plantilla	6,5	5,6
<b>1.2.2. Formación continua</b>		
1.2.2.1. % de personas que han realizado acciones formativas / Total plantilla	91,5	91,2
1.2.2.2. N° de horas reales de formación	430.253	423.497
1.2.2.3. N° de acciones formativas realizadas por persona/año	3,0	2,7
1.2.2.4. N° de horas de formación por persona/año	38,1	37,4
1.2.2.5. % de acciones formativas sobre Competencias / Total Plan de Formación	38,9	37,0
1.2.2.6. % de acciones formativas asociadas a la Planificación Técnica y Estratégica / Total de acciones del Plan de Formación	94,6	89,1
<b>1.2.3. Desarrollo</b>		
1.2.3.1. % de profesionales del Grupo integrados en programas personalizadas de formación	100	100
1.2.3.2. % de personas del Grupo que han mantenido entrevistas de seguimiento con los Técnicos de Recursos Humanos	74,5	49,6
1.2.3.3. N° de entrevistas realizadas por los Técnicos de Recursos Humanos / Total plantilla	0,97	0,46
1.2.3.4. N° de participantes en programas de coaching, mentoring y tutorización	326	239
1.2.3.5. N° de horas de formación y entrenamiento en programas de Desarrollo <sup>5</sup>	18.312	-
1.2.3.6. % de altos directivos que participan como mentores y tutores <sup>6</sup>	15,2	-

## Capital Humano

	2003	2002
<b>1.3. Competencias</b>		
<i>% de profesionales con perfil de competencias definido</i>	100	100
<b>1.3.1. Orientación a la creación de valor</b>		
1.3.1.1. % de personas que cuentan con esta competencia en su perfil de competencias críticas	93,5	92,1
1.3.1.2. % de personas con el nivel de valoración de excelencia en la competencia (niveles 1 y 2)	83,8	78,4
<b>1.3.2. Orientación al cliente</b>		
1.3.2.1. % de personas que cuentan con esta competencia en su perfil de competencias críticas	91,9	89,9
1.3.2.2. % de personas con el nivel de valoración de excelencia en la competencia (niveles 1 y 2)	88,5	85,2
<b>1.3.3. Trabajo en equipo</b>		
1.3.3.1. % de personas que cuentan con esta competencia en su perfil de competencias críticas	87,6	86,0
1.3.3.2. % de personas con el nivel de valoración de excelencia en la competencia (niveles 1 y 2)	91,0	88,3
<b>1.3.4. Dirección de personas</b>		
1.3.4.1. % de personas que cuentan con esta competencia en su perfil de competencias críticas	19,3	18,4
1.3.4.2. % de personas con el nivel de valoración de excelencia en la competencia (niveles 1 y 2)	78,0	72,5
<b>1.3.5. Desarrollo de personas</b>		
1.3.5.1. % de personas que cuentan con esta competencia en su perfil de competencias críticas	17,4	16,8
1.3.5.2. % de personas con el nivel de valoración de excelencia en la competencia (niveles 1 y 2)	88,5	85,1
<b>1.4. Estructura de la plantilla</b>		
<b>1.4.1. Edad</b>		
1.4.1.1. Edad media de los profesionales del Grupo	40,0	39,3
1.4.1.2. Edad media de directivos	41,4	40,6
1.4.1.3. Edad media plantilla de altos directivos	44,6	43,8
1.4.1.4. Edad media del Comité de Dirección	49,5	49,7
<b>1.4.2. Experiencia</b>		
1.4.2.1. Experiencia media de la plantilla (años)	12,7	11,9
1.4.2.2. Experiencia media de los Directores de Oficina en la función (años)	17,3	16,7
1.4.2.3. Experiencia media de los Subdirectores de Oficina en la función (años)	13,7	13,1
<b>1.4.3. Género</b>		
1.4.3.1. % de mujeres / Total plantilla	42,7	42,3
1.4.3.2. % de puestos directivos ocupados por mujeres / Total directivos	28,1	27,4
1.4.3.3. % de mujeres directivas / Total mujeres	23,3	22,8
<b>1.4.4. Nivel profesional</b>		
1.4.4.1. Existe un sistema que permite la promoción a categorías profesionales en función de consecución de resultado (por aplicación del P.D.P.) y que el convenio colectivo no contempla	SI	SI
1.4.4.2. % de profesionales con un sistema de promoción, diferente de la antigüedad, basado en criterios objetivos como la valoración de resultados y competencias	100	100
1.4.4.3. Distribución de los profesionales del Grupo (Categorías no Jefe / Total de la plantilla)	62,8	68,4
<b>1.4.5. Diversidad</b>		
1.4.5.1. Nº de nacionalidades existentes en la plantilla	19	19
1.4.5.2. Nº de personas de otras nacionalidades, en España, distintas a la española	44	44
1.4.5.3. Grado de heterogeneidad de la formación académica de los profesionales del Grupo en función de estudios universitarios (expresado en nº de licenciaturas y/o diplomaturas diferentes)	78	78

\* Se mide por medio de Encuesta de Clima. Se mantiene el ratio hasta nueva medición

\* Nuevo indicador asociado al Programa "Sin Idea Cuenta", puesto en marcha en 2003

\* Nuevo indicador asociado al Proyecto 2006

\* Aplicable a partir de 2005

## 1.2. BBVA.



INDICADORES DE CAPITAL HUMANO	
<b>EMPLEADOS</b>	2003
Gestionar la diversidad como una ventaja competitiva, asegurando la igualdad de oportunidades y el respeto a todas las personas	
Empleados (n.º)	86.197
• En España	31.095
• En América	53.100
• En el resto del mundo	2.002
Edad media de la plantilla	37,8
• En España	41,7
• En América	35,5
Diversidad hombres-mujeres (%)	58/42
• En España	64/36
• En América	53/47
Titulados universitarios (%)	46
• En España	47
• En América	45
Años de experiencia media de la plantilla	15,4
• En España	19,6
• En América	9,3
Países en los que trabaja el equipo (n.º)	35
Personas que trabajan en país distinto al de origen (ejecutivos globales/expatriados) (n.º)	224

INDICADORES DE CAPITAL HUMANO	
<b>EMPLEADOS</b>	2003
Potenciar el desarrollo profesional y personal, conciliando los intereses de Grupo con los individuales	
Nuevos ingresos	2.447
• Jóvenes titulados	1.942
- En España	1.241
- En América	701
• Especialistas	505
- En España	188
- En América	317
Curriculos gestionados en procesos de selección externa (n.º)	80.153
Personas cuyo puesto tiene definido perfil funcional (%)	90
Directivos sometidos a evaluación 180º (%)	100
Directivos sometidos a evaluación a través de <i>assessment center</i> (%)	44
Empleados que han formalizado su autoevaluación de conocimientos (n.º)	19.772
Inversión total en formación (miles de euros)	33.390
Horas de formación impartidas (miles)	3.700
• En España	1.710
• En América	1.990
Horas de formación por empleado	43
• En España	55
• En América	37
Directivos y técnicos formados en la Escuela de Negocios BBVA (n.º)	2.325
Miembros del Comité de Dirección comprometidos en la formación de la Escuela de Management (%)	100
Actividad formativa mediante e-learning (%)	19
• En España	30
• En América	10
Plantilla que ha participado en acciones formativas (%)	70
Evaluación de la satisfacción de la formación (sobre 5)	4,2
Reconocer el mérito, medido por la consecución de resultados, el servicio al cliente y la visión global del Grupo	
Personas promocionadas (% sobre plantilla total)	26
Personas con retribución variable (%)	53
Retribución variable sobre el total de retribución (%)	11

### 1.3. BANKINTER.

#### CAPITAL HUMANO

INDICADOR	2003	2002	2001
<b>Indicadores descriptivos</b>			
Nº de empleados	3.111	3.019	2.974
Edad media (años)	37,08	36,80	36,63
<b>Experiencia</b>			
Antigüedad media(años)	10,73	11,11	10,81
Antigüedad media(años)/ 40 años (vida profesional) (%)	26,82	27,75	27,03
<b>Diversidad</b>			
Desglose por sexo			
Hombres (%)	55,48	55,81	55,99
Mujeres (%)	44,52	44,19	44,01
Personas con titulación superior (%)	66,51	63,66	63,18
Personas con nivel alto de inglés (%)	41,85	39,45	39,30
Nº de nacionalidades existentes	10	10	12
Nº de titulaciones diferentes	78	78	78
<b>Capacidad y desarrollo</b>			
Personas que han recibido formación (%)	99,10	87,88	92
Nº medio de horas de formación por persona/			
350 (carga lectiva media de un curso de postgrado) (%)	12	11	15
Nº medio de horas de formación por persona	42,52	34,89	48,10
Nº medio de horas de formación por persona formada	42,90	39,70	52,48
Inversión en formación sobre la masa salarial (%)	3	2	2
Inversión en formación por persona (euros)	947	555	1.126
Inversión en formación por persona formada (euros)	956	632	1.229
Personas con acceso a Aula Virtual desde el puesto de trabajo (%)	100	100	100
Acciones formativas alojadas en el Aula Virtual/			
Acciones formativas totales diferentes (%)	9,62	27,03	17,67
Nº de acciones formativas diferentes	364	259	249
Nº medio de cursos por persona	5	5	4
<b>Compromiso y motivación</b>			
Personas con programas de acciones y obligaciones convertibles (%)	85,50	70,59	92
Índice de satisfacción (%) Encuesta bianual	62	N.D.	67
Índice de motivación (%) Encuesta bianual	62,25	N.D.	N.D.
Participación en encuesta de opinión (%) Encuesta bianual	76,2	N.D.	76,5
Personas que participan en Proyectos y Acciones de Calidad/ plantilla total (%)	23,75	21,66	14,79
Personas que participan en Foros de Debate/ plantilla total (%)	57,63	70,62	69,04
Personas sujetas a retribución variable (%)	63,68	71,28	70,65
Personas que han recibido premios (%)	81,71	88,84	85,10
Índice de reconocimiento (%)	21,47	N.D.	N.D.
Retribución variable/ Masa salarial (%)	21,66	22,45	31,86
Incorporaciones en el último año/ plantilla total	8,52	5,96	6,42
Porcentaje de personas que cumplen o superan los objetivos asignados (%)	83,43	29,31	62,27
<b>Creación de valor (Miles de euros)</b>			
BAI/Nº Empleados	68,72	61,68	56,45
Aportación al PIB por empleado	150,90	121,61	106,81
<b>Productividad (Miles de euros)</b>			
Recursos de clientes por empleado	5.688	5.148	5.101
Inversión crediticia por empleado	5.293	4.971	4.940

## **ANEXO 2. INFORME DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.**

### **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL**

La cooperativa se nutre en su mayor parte de personas que han estado realizando, previamente, prácticas en dicha entidad, aproximadamente, entre un 80% y 90%. El resto proceden de los currículums enviados (aproximadamente 1000 al año) y de diversos proyectos formativos en colaboración con la universidad<sup>6</sup>.

En cuanto al perfil de estas personas, decir que su edad oscila entre los 21 y 28 años y que son, en su mayor parte, estudiantes, diplomados en Empresariales, licenciados en Económicas o en Administración y Dirección de Empresas.

Pero de entre todas estas personas que han realizado prácticas y/o han enviado sus currículums, se seleccionan a aquellas que mejor se adaptan al perfil requerido por la entidad para cada puesto de trabajo.

Por tanto, el proceso de selección o reclutamiento consta de las siguientes pruebas<sup>7</sup>:

1. Pruebas psicotécnicas: dichas pruebas constan de dos tests, uno de personalidad y otro de inteligencia racional.
2. Entrevista personal breve.
3. Informe de prácticas. Es posible que existan muchas referencias positivas y, por tanto, este informe no sea un filtro excesivamente bueno, por ello, se suele llevar a cabo una dinámica de grupo de algún tema de actualidad.
4. Entrevista personal en profundidad. Es necesario comentar que, dependiendo de las circunstancias, se pueden realizar sucesivas entrevistas u otras pruebas complementarias.

---

<sup>6</sup> Por ejemplo, proyectos formativos de habilidades como aprender a hablar en público, mantener una conversación de negocios, hacer exposiciones...

<sup>7</sup> El proceso de selección al que se hará referencia es el que se emplea para aquellas personas que sí han realizado prácticas en la cooperativa, por ser el más utilizado.

5. Curso básico. Dicho curso es necesario para poder ser contratado pero no suficiente, es decir, que el hecho de realizarlo no garantiza el formar parte de la plantilla de la cooperativa tras su finalización. Tiene una duración de, aproximadamente, mes y medio, 6 horas diarias, y se tratan temas como: marketing, contabilidad, auditoría, concienciación con el cooperativismo (dado por el Director General) y cultura de empresa...entre otros.

Las personas que han realizado el curso básico y pasan a ser contratadas, en el plazo aproximado de 2 años, pueden llegar a convertirse en socios de trabajo. Para ello se aconseja que, previamente, la persona haya sido valorada por dos directores y que no existan dudas acerca de la misma.

Por otra parte, también cabe mencionar que la contratación para puestos de trabajo que han quedado vacantes se realiza a través de promociones internas.

## FORMACIÓN

A nivel general, se puede identificar tres tipos de formación:

- **Externa:** hace referencia a aquella formación organizada e impartida por personas ajenas a la organización. Por ejemplo, cursos organizados por la Federación Valenciana de Cooperativas de Crédito o por el Grupo Caja Rural.
- **Interna:** formación organizada por la propia entidad, aunque puede ser prestada tanto por personas internas como externas a la cooperativa. Por ejemplo, cursos para el aprendizaje de declaraciones de la renta o de apoyo al manejo del sistema operativo...
- **Autoformación:** aquellos conocimientos y habilidades adquiridos de una manera autónoma por los empleados. Pero en la cooperativa se va más allá, y para que la autoformación no sea sinónimo de "por nuestra cuenta y sin apoyo de nadie", han diseñado una serie de herramientas que respaldan y refuerzan la autoformación de sus profesionales. Muy brevemente se van a exponer algunas de estas herramientas:
  - **Dosieres Profesionales:** todos los Profesionales reciben una selección de artículos interesantes sobre temas que pueden afectar a su trabajo o al negocio financiero. Aproximadamente, se publican cada 2/3 semanas.

- o **Dosieres Directivos:** los Directores de Oficina y Departamento reciben una selección de artículos interesantes sobre temas entre los que siempre se incluyen contenidos Directivos y de *Management*. Aproximadamente se publican cada 2/3 semanas.
- o **Gestión de Patrimonio:** los Directores, Responsables del Área Comercial y Responsables de la Función Gestión de Patrimonio, reciben una selección de artículos que pueden ser de su interés en la actividad relacionada con el asesoramiento a clientes. Se les invita, además, a que proporcionen a los compañeros que les pueda interesar, dicha información.
- o **Circuitos de Publicaciones Especializadas:** están suscritos a una serie de publicaciones especializadas sobre diversos temas. Cada publicación tiene un circuito entre las personas que, por sus funciones, se ven afectadas por el contenido de la publicación. Existe una persona, a la que llaman "vaciador", cuya responsabilidad es asegurarse que a la publicación se le saca el partido necesario en la organización. Es quien recomienda a otros compañeros la lectura de artículos, propone inclusiones en Dosiers, etc. Es la primera persona que lee la publicación.
- o **Manual de Documentación:** en todas las oficinas existe un "Manual de Documentación". Se trata de dos carpetas que contienen copias de artículos que se han considerado interesantes para completar la formación de los Profesionales. Están organizados en cinco áreas y sesenta temas diferentes. Cualquier Profesional tiene acceso a los artículos contenidos en el "Manual de Documentación". Es también una fuente de material para los cursos de Formación Interna y el Plan de Autoformación.
- o **Listado de referencias de Biblioteca:** en todas las oficinas/departamentos, hay un listado de libros que están disponibles en la Biblioteca. Este listado está organizado por temas, y cualquier Profesional puede solicitar, en calidad de préstamo, un libro de la Biblioteca por un periodo de dos meses.

Para finalizar con la autoformación, no podemos dejar de mencionar, aunque sea de forma breve, la existencia de un Plan de Autoformación en la cooperativa, para cada empleado. Consiste en que cada Profesional, con ayuda de su Directivo, deberá establecer anualmente su Plan de Autoformación para el año en curso, que debe ser coherente con su desarrollo profesional, sus objetivos de mejora, los resultados de la evaluación, etc. El Plan de cada empleado deberá ser enviado al Área de Formación, que será desde donde se coordine dicha autoformación con la entrega de materiales necesarios, y comprando más ejemplares de las referencias más solicitadas, para poder abastecer las demandas.

## **SISTEMA RETRIBUTIVO**

Se puede hablar tanto de retribución monetaria como social. La retribución social o en especie hace referencia a aquellas ventajas que tienen los empleados por ser socios de trabajo de la cooperativa, por ejemplo en:

- seguro de vida, préstamos para la adquisición de automóvil, vivienda, etc.
- acceso a créditos con condiciones favorables.
- posibilidad de contratar un seguro de salud privado con condiciones preferenciales...

En cuanto a la retribución monetaria se divide en tres partes:

- Parte fija: se compone del Anticipo laboral bruto fijo (corresponde al salario base) y del baremo. Todos los socios de trabajo de la cooperativa tienen un baremo (de 1 a 3'5) como consecuencia de las funciones asignadas, del nivel de responsabilidad de éstas y del desempeño realizado.
- Parte variable: dependerá del nivel de resultados alcanzados en cuanto a las ventas, el crecimiento, rentabilidad, productividad y no morosidad de cada oficina. Se mide trimestralmente.
- Parte derivada del capital social: se identifican los intereses al capital y los retornos de capital.

1. Los intereses al capital se pagan una vez al año, concretamente, a 30 de noviembre. Se calculan aplicando un tipo de interés referenciado (el Euribor) en relación al ratio Beneficios/ATM.
2. En lo referente a los retornos de capital, decir que el Beneficio Neto se distribuye en un 50% a reservas, 10% al Fondo de Educación y Promoción y el 40% restante va destinado a retornos de capital. Se distribuye tanto entre los Socios de Trabajo como entre las cooperativas asociadas.

### ANEXO 3: RELACIÓN DE EXPERTOS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO *DELPHI*.

	EXPERTO	ORGANISMO
1	Joan Ramon Sanchis	Universitat de València
2	Amparo Melián	Universidad Miguel Hernández
3	Ricardo Palomo	Universidad CEU San Pablo
4	Oscar Rodríguez	Universidad Complutense de Madrid
5	Baleren Bakaikoa	Eusko Herriko Unibersitatea
6	Inmaculada Carrasco Monteagudo	Universidad de Castilla la Mancha
7	José Luis Mateu Gordon	Universidad CEU San Pablo
8	Carmen Valor Martínez	Universidad Pontificia de Comillas
9	Agustí Romero	Consultor / Universitat Politècnica de València
10	José Enrique Contell	Auditor (Auren)
11	Manuel Sanchez Catalán	Caja Campo
12	Carlos Gil Ferrer	Caixa Rural de Callosa d'Ensarrià
13	Salvador Camarasa Pous	Caixa Rural d'Algemesí
14	Dolores Murgui Pérez	Caixa Rural de Casinos
15	Rafael Sarrión	Ruralcaja
16	Conrado Balaguer	Ruralcaja
17	Antonio Cantó	Caixa Rural de Torrent
18	Josep Maria Soriano	Caixa Popular
19	Rafael Carrau Criado	Crèdit València
20	Jerónimo Molina Herrera	Cajamar
21	Ignacio Arrieta	Caja Rural de Navarra
22	Eduardo Chiner	Federación Valenciana de Cooperativas de Crédito
23	Alfonso Naranjo	Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC)
24	Francisco Soler Tormo	Banco de España / Universitat de València
25	José García Izquierda	Institut Valencià de Finances (IVF)

## **ANEXO 4: CARTA DE INVITACIÓN A LOS EXPERTOS.**

Distinguido señor,

Con la finalidad de abordar aspectos emergentes en la gestión de las cooperativas de crédito, me dirijo a usted en calidad de reconocido experto en la materia, para invitarle –junto a un prestigioso grupo de directivos y estudiosos- a la realización de un estudio *Delphi* sobre el sector de las cooperativas de crédito. El objetivo de esta investigación dirigida por el catedrático de la UPV, Ricardo Server, es analizar las características del capital intelectual de las cooperativas de crédito, e identificar qué intangibles pueden ser críticos para garantizar su competitividad futura. De este modo, las cooperativas de crédito podrían focalizar sus esfuerzos hacia los recursos intangibles que más valor aportan a socios y usuarios.

Para ello se utilizará el método Delphi, una metodología de investigación cualitativa que -de forma sistemática- recaba las opiniones de un grupo de expertos, cuyo perfil en este caso corresponde a directores generales de cooperativas de crédito, académicos especializados en las áreas de conocimiento implicadas y técnicos de las instituciones relacionadas con las cooperativas de crédito. Sus nombres serán incluidos -si no indican lo contrario- en la lista de expertos participantes, si bien, las respuestas de cada uno serán siempre anónimas.

El estudio *Delphi* se estructura a lo largo de sólo dos rondas, con sólo dos breves cuestionarios a cumplimentar. Junto a esta carta le adjuntamos el primero de ellos, que deseáramos contestara antes del 10 de noviembre, remitiéndonos el cuestionario cumplimentado a la siguiente dirección electrónica: [eseguim@upvnet.upv.es](mailto:eseguim@upvnet.upv.es). El tiempo aproximado a utilizar en el primer cuestionario es de unos 20 minutos. El segundo cuestionario será más breve, puesto que tan solo tendrá que confirmar o rectificar sus opiniones en función de la respuesta estadística del grupo de expertos.

Evidentemente, con su participación recibirá el informe final del estudio *Delphi* que consideramos puede serle de utilidad dado su perfil profesional.

Agradecemos de antemano la dedicación de su valioso tiempo a este estudio, entendemos el sacrificio que representa, y nos comprometemos a ocasionarle las mínimas molestias posibles. Sin duda, su conocimiento y experiencia en el sector hacen que su participación sea especialmente relevante en este estudio, cuyo principal objeto es posibilitar el avance de la investigación en el campo del cooperativismo de crédito. Sólo nos queda ponernos a su disposición para cuantas dudas y sugerencias estime, esperando sinceramente poder contar con su colaboración. Atentamente,

Elies Seguí Mas

Ricardo J. Server Izquierdo

Departamento de Economía y Ciencias Sociales de la Universitat Politècnica de València

## ANEXO 5: CUESTIONARIO PRIMERA RONDA.

### CUESTIONARIO 1

- **Introduzca su** año de nacimiento:
- **Valore de cero a diez sus conocimientos sobre:**

EXPERTO		(0-10)
Cooperativas de crédito		
Gestión de recursos humanos		

- 1) A partir del siguiente diagnóstico DAFO del sector de las cooperativas de crédito, jerarquice los siguientes ítems en función de su importancia (1 el más importante - 5 el menos). Añada cuantos ítems considere relevantes:

(1-5)	DEBILIDADES	(1-5)	AMENAZAS
	Reducida dimensión frente a la competencia		Exceso de confianza en la fidelización de clientes
	Reducido conocimiento en las áreas urbanas		Competencia creciente
	Escasa concienciación de los socios		Incremento de la exigencia de los clientes
	Bajo desarrollo de identidad corporativa		Creciente complejidad del sector financiero
(1-5)	FORTALEZAS	(1-5)	OPORTUNIDADES
	Proximidad al cliente		Mayor intercooperación entre cooperativas
	Especialización sectorial		Expansión geográfica y/o sectorial
	Arraigo territorial y sectorial		Mayor vinculación de clientes (como socios)
	Fidelización del cliente tradicional		Mayor eficiencia, flexibilizando recursos

- 2) ¿Qué medidas o ventajas competitivas sería necesario tomar para superar las debilidades y amenazas señaladas?

DEBILIDADES	AMENAZAS
•	•
•	•
•	•

- 3) ¿Entre qué valores porcentuales sobre balance estima que estará el peso relativo de las cooperativas de crédito en el conjunto del sistema crediticio en 2010? ¿Y en 2015? (Datos históricos: 3'90% en 2001 y 4'20% en 2005)

2010	2015
( % - %)	( % - %)

- 4) ¿Cuál sería el número óptimo de cooperativas para el actual volumen de negocio?

Nº óptimo de cooperativas					
(0-20)	(20-40)	(40-60)	(60-80)	(80-100)	(>100)

- 5) ¿Qué nivel mínimo de Activos Totales Medios (ATM), oficinas y empleados considera que debería tener una cooperativa de crédito? (A 31/12/05 la mayor cooperativa de crédito tenía unos ATM de 13.949 millones de euros, y la más pequeña de poco más de 8 millones de euros).

<b>ATM mínimos</b>	Millones de €
<b>Nº mínimo Oficinas</b>	
<b>Nº mínimo empleados</b>	

- 6) Jerarquice (1, 2 y 3) los distintos grupos de intangibles en orden a su trascendencia en la competitividad de las cooperativas de crédito (1 la más importante - 3 la menos).

(1-3)	CAPITAL INTELECTUAL
	<b>Capital relacional</b> (relaciones con clientes, proveedores, accionistas, etc.).
	<b>Capital estructural</b> (procesos, tecnología, etc.).
	<b>Capital humano</b> (capacidades, actitudes, etc. del personal).

- 7) Caracterice el actual *capital humano* de las cooperativas de crédito, señalando sus 2 ó 3 principales fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
•	•
•	•
•	•

- 8) Teniendo en cuenta la creciente competencia en el sector financiero, puntúe de 0 a 10 los siguientes intangibles de *capital humano* de las cooperativas en función de su capacidad para generar ventajas competitivas a medio y largo plazo (0 poco importante - 10 muy importante).

CAPITAL HUMANO (0-10)		(0-10)	
Compromiso y pertenencia		Formación y aprendizaje	
Automotivación		Desarrollo al margen del trabajo	
Satisfacción en el trabajo		Experiencia	
Clima laboral		Colaboración y trabajo en equipo	
Flexibilidad		Comunicación	
Creatividad		Liderazgo	
Nivel educativo reglado			

- 9) Compare las siguientes variables de las cooperativas de crédito respecto a cajas y bancos...

	Mucho menor	Menor	Similar a bancos y cajas	Mayor	Mucho mayor
Compromiso, motivación y sentimiento de pertenencia del trabajador					
Esfuerzo de formación del personal (papel del <i>Fondo de Educación y Promoción Cooperativa</i> )					
Cualificación académica del personal					
Flexibilidad y polivalencia del personal					

- **Observaciones:** (realice cuantas aclaraciones estime necesarias tanto sobre sus respuestas como sobre cualquiera de las preguntas formuladas).

## ANEXO 6: CUESTIONARIO SEGUNDA RONDA.

Como sabe, el objetivo de este estudio es analizar el papel del capital intelectual en las cooperativas de crédito, valorando su importancia y comparándolo con el del resto de entidades del sistema crediticio. Por favor, para una correcta interpretación de los datos aportados por el siguiente cuestionario, lea detenidamente las siguientes instrucciones.

**Instrucciones generales:** la respuesta a este segundo cuestionario (y último) consiste en volver a contestar a la mayoría de preguntas del primero, confirmando o modificando sus respuestas anteriores teniendo en cuenta la respuesta estadística del grupo. La forma de contestar –por tanto- es igual a la del primer cuestionario. Así las respuestas de este segundo cuestionario se recogerán mediante la columna “**2ª ronda**”.

En el caso que su respuesta de la primera ronda se encuentre alejada de la respuesta de grupo, se la señalaremos resaltándola en negrita y sombreando la opción en color amarillo. En el caso que decida mantener sus discrepancias le agradeceríamos justificara el porqué en las *observaciones*. Asimismo, cuando las respuestas sean especialmente divergentes aparecerán resaltadas en negrita y sombreando la opción en color rojo.

Si su respuesta anterior no aparece resaltada significará que es coherente con la respuesta de grupo y que –por lo tanto- no resulta necesario que la reconsidere (aunque también puede hacerlo si lo estima oportuno). A modo de ejemplo:

Ej.	Codificación	Significado	Observaciones
5	Sin resaltar	Contestación coherente con la respuesta de grupo. No resulta necesario reconsiderarla.	No resultan necesarias.
10	Resaltada en negrita y sombreada en amarillo	Contestación alejada de la respuesta de grupo. Resulta necesario reconsiderarla o justificar las razones.	Sí resultan necesarias.
15	Resaltada en negrita y sombreada en rojo	Contestación muy divergente respecto a la respuesta de grupo. Resulta necesario reconsiderarla o justificar las razones.	Sí resultan necesarias

La amplia heterogeneidad existente en el sector de las cooperativas de crédito provoca que -en ocasiones- el valor de las respuestas de grupo sea simplemente *orientativo* (dado el escaso grado de consenso alcanzado). Este hecho –si fuera destacable- también se les indicará en los comentarios de la pregunta.

Señalar también que se han eliminado de este cuestionario las preguntas abiertas dada la imposibilidad de tratamiento estadístico (sí aparecerán –en cambio- en el informe final). También se han incorporado, cuando más de un experto las han propuesto, las respuestas alternativas planteadas por los expertos durante la primera ronda.

Una vez cumplimentado, por favor envíenos este segundo cuestionario a la siguiente dirección electrónica: [eseguim@upvnet.upv.es](mailto:eseguim@upvnet.upv.es) **La fecha límite de envío se ha establecido en el próximo viernes 22 de diciembre.** Agradeciéndole de nuevo su colaboración le invitamos a iniciar el cuestionario.

Ricardo J. Server Izquierdo  
Departamento de Economía y CC.SS.

Elies Seguí Mas  
Universidad Politécnica de Valencia

## P R E G U N T A S

- 1) A partir del siguiente diagnóstico DAFO del sector de las cooperativas de crédito, jerarquice los siguientes ítems en función de su importancia (1 el más importante - 5 el menos).

**Comentarios:** El nuevo DAFO incluye aquellas aportaciones señaladas por más de un experto (una nueva *debilidad*). A continuación se muestra el resultado derivado de la respuesta estadística del grupo (basada en la mediana como medida de tendencia central). Junto a esta columna figura su valoración realizada en el primer cuestionario. Utilice (si lo estima oportuno) la columna "**2ª Ronda**" para reconsiderar su opinión inicial y justifique su respuesta cuando ésta no sea coherente con la respuesta del *grupo*.

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	DEBILIDADES	Observaciones
1	1		Reducida dimensión frente a la competencia	
2	3		Bajo desarrollo de identidad corporativa	
3	4		Escasa concienciación de los socios	
4	2		Reducido conocimiento en las áreas urbanas	
5			Estructuras centrales no optimizadas (con predominio del sector "representativo" frente al sector "profesional").	

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	AMENAZAS	Observaciones
1	2		Competencia creciente	
2	1		Creciente complejidad del sector financiero	
3	3		Incremento de la exigencia de los clientes	
4	4		Exceso de confianza en la fidelización de clientes	

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	FORTALEZAS	Observaciones
1	1		Proximidad al cliente	
2	2		Arraigo territorial y sectorial	
3	4		Fidelización del cliente tradicional	
4	3		Especialización sectorial	

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	OPORTUNIDADES	Observaciones
1	1		Mayor vinculación de clientes (como socios)	
2	2		Mayor intercooperación entre cooperativas	
3	4		Mayor eficiencia, flexibilizando recursos	
4	3		Expansión geográfica y/o sectorial	

- 2) ¿Entre qué valores porcentuales sobre balance estima que estará el peso relativo de las cooperativas de crédito en el conjunto del sistema crediticio en 2010? ¿Y en 2015?

	2010	2015
Grupo	(4,9% - 5 %)	(6% - 6%)
Su Respuesta	(4% - 5%)	(4,5% - 5,5%)
2ª Ronda	( % - %)	( % - %)

**Comentario:** Los límites inferiores de los intervalos están fuera del rango intercuartílico.

**Observaciones** (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo):

- 3) ¿Cuál sería el número óptimo de cooperativas para el actual volumen de negocio?

	Nº óptimo de cooperativas					
	(0-20)	(20-40)	(40-60)	(60-80)	(80-100)	(>100)
Grupo		X				
Su Respuesta				X		
2ª Ronda						

**Observaciones** (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo):

4) ¿Qué nivel mínimo de Activos Totales Medios (ATM), oficinas y empleados considera que debería tener una cooperativa de crédito?

**Comentarios:** Como es sabido, las cooperativas de crédito se caracterizan por una gran heterogeneidad respecto su ámbito geográfico, objeto social, etc. por lo que resulta difícil determinar valores óptimos para el sector.

En las siguientes preguntas se ha evidenciado una polarización en el grupo de expertos respecto a las dimensiones mínimas que tendría que tener una cooperativa de crédito en orden a su rentabilidad y eficiencia. De este modo, numerosos expertos consideran que no existen dimensiones mínimas (ni correlación demostrable empíricamente entre esas variables) y otros expertos creen que las cooperativas deberían asegurar una importante dimensión para ganar competitividad en el sistema crediticio. Este hecho ha complicado el tratamiento estadístico en el camino de determinar un consenso. Es por ello que se han reformulado las preguntas, buscando un tratamiento posterior que resulte de utilidad. Además, a sugerencia de un experto se ha añadido una pregunta dicotómica (Sí / No) para analizar la relación entre dimensión, rentabilidad y eficiencia.

	Grupo	Su respuesta
ATM mínimos	500 Millones de €	8 Millones de €
Nº mínimo Oficinas	63	1
Nº mínimo empleados	213	5

Por favor, realice sus respuestas de la 2ª Ronda en las tablas siguientes:

ATM mínimos (Millones de €)					2ª Ronda
(0-50)	(51-200)	(201-500)	(501-1.000)	(>1.000)	

Nº mínimo Oficinas					2ª Ronda
(1)	(2-10)	(11-50)	(51-100)	(>100)	

Nº mínimo Empleados					2ª Ronda
(0-10)	(11-50)	(51-250)	(251-500)	(>500)	

Sí	No

¿El tamaño es una variable determinante en el futuro de las cooperativas de crédito?

**Observaciones** (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo):

- 5) Jerarquice (1, 2 y 3) los distintos grupos de intangibles en orden a su trascendencia en la competitividad de las cooperativas de crédito (1 la más importante - 3 la menos).

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	CAPITAL INTELECTUAL
1	1		Capital humano (capacidades, actitudes, etc.).
2	2		Capital relacional (relaciones con clientes, etc.).
3	3		Capital estructural (procesos, tecnología, etc.).

**Observaciones** (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo):

- 6) Teniendo en cuenta la creciente competencia en el sector financiero, puntúe de 0 a 10 los siguientes intangibles de capital humano de las cooperativas en función de su capacidad para generar ventajas competitivas a medio y largo plazo (0 poco importante - 10 muy importante).

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	CAPITAL HUMANO
8,5	10		Compromiso y pertenencia
8,5	10		Formación y aprendizaje
8	7		Satisfacción en el trabajo
8	8		Colaboración y trabajo en equipo
8	6		Comunicación
7	4		Clima laboral
7	2		Automotivación
7	1		Liderazgo
6	5		Flexibilidad
6	4		Experiencia
6	9		Nivel educativo reglado
6	3		Creatividad
5,5	1		Desarrollo al margen del trabajo

**Observaciones** (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo):

7) Compare las siguientes variables de las cooperativas de crédito respecto a cajas y bancos...

<b>Compromiso, motivación y sentimiento de pertenencia del trabajador</b>	Mucho menor	Menor	Similar a bancos y cajas	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo				X		
Su Respuesta					X	
2ª Ronda						

<b>Esfuerzo de formación del personal (papel del FEPC)</b>	Mucho menor	Menor	Similar a bancos y cajas	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo			X			
Su Respuesta		X				
2ª Ronda						

<b>Cualificación académica del personal</b>	Mucho menor	Menor	Similar a bancos y cajas	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo		X				
Su Respuesta	X					
2ª Ronda						

<b>Flexibilidad y polivalencia del personal</b>	Mucho menor	Menor	Similar a bancos y cajas	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo			X			
Su Respuesta			X			
2ª Ronda						

- **Observaciones generales al segundo cuestionario** (realice cuantas aclaraciones estime necesarias tanto sobre sus respuestas como sobre cualquiera de las preguntas formuladas):

## ANEXO 7: TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA RESPUESTA DE GRUPO EN LA PRIMERA RONDA.

### BLOQUE I: Diagnóstico del cooperativismo de crédito.

Ord	DEBILIDADES	m	$\mu$	$M_d$	$\sigma$	$Q_1$	$Q_3$	k	Criterio	Consenso
1	Reducida dimensión	1	1,56	1	1,00	1	2	1	$K \leq 1$	SI
2	Bajo desarrollo de identidad corporativa	3	2,63	2	1,06	2	3	1	$K \leq 1$	SI
3	Reducido conocimiento urbano	3	2,92	3	0,91	2	3	1	$K \leq 1$	SI
4	Escasa concienciación de los socios	3	2,92	4	1,02	2	4	2	$K \leq 1$	NO
5	Estructuras centrales no optimizadas (con predominio del sector "representativo" frente al "profesional")	3	2,50	-	2,12	1,75	3,25	1,5	$K \leq 1$	NO
6	Insuficiente cualificación de los RRHH	3,5	3,50	-	2,12	2,75	4,25	1,5	$K \leq 1$	NO

Ord	AMENAZAS	m	$\mu$	$M_d$	$\sigma$	$Q_1$	$Q_3$	K	Criterio	Consenso
1	Competencia creciente	1	1,56	1	1	1	2	1	$K \leq 1$	SI
2	Incremento de la exigencia de los clientes	3	2,64	2	0,99	2	3	1	$K \leq 1$	SI
3	Creciente complejidad del sector financiero	3	2,68	3	1,07	2	3	1	$K \leq 1$	SI
4	Exceso de confianza en fidelización de clientes	3	2,92	4	1,15	2	4	2	$K \leq 1$	NO
5	Falta de entendimiento en el grupo y peligros de escisión	3	3,00	-	1,41	2,5	3,5	1	$K \leq 1$	SI

Ord	FORTALEZAS	m	$\mu$	$M_d$	$\sigma$	$Q_1$	$Q_3$	k	Criterio	Consenso
1	Proximidad al cliente	1	1,88	1	1,05	1	3	2	$K \leq 1$	NO
2	Arraigo territorial y sectorial	2	1,92	2	0,70	1	2	1	$K \leq 1$	SI
3	Fidelización del cliente tradicional	2	2,24	3	1,05	1	3	2	$K \leq 1$	NO
4	Especialización sectorial	4	3,52	4	0,82	3	4	1	$K \leq 1$	SI

Ord	OPORTUNIDADES	m	$\mu$	$M_d$	$\sigma$	$Q_1$	$Q_3$	k	Criterio	Consenso
1	Mayor vinculación de clientes	1	1,88	1	1,05	1	3	2	$K \leq 1$	NO
2	Mayor intercooperación	2	2,16	1	1,11	1	3	2	$K \leq 1$	NO
3	Mayor eficiencia	2	2,40	2	0,87	2	3	1	$K \leq 1$	SI
4	Expansión geográfica y/o sectorial	4	3,20	4	1,00	3	4	1	$K \leq 1$	SI

## BLOQUE I: Debilidades

### FRECUENCIAS

#### Estadísticos

		D: Reducida dimensión	D: Reducido conocimiento urbano	D: Escasa conciencia de los socios	D: Bajo desarrollo de identidad corporativa	D: Estructuras centrales no optimizadas y con excesivo predominio del sector "representativo" en detrimento del sector "profesional"	D: Insuficiente formación y cualificación de los RRHH
N	Válidos	25	25	24	24	2	2
	Perdidos	0	0	1	1	23	23
Media		1,5600	2,9200	2,9167	2,6250	2,5000	3,5000
Mediana		1,0000	3,0000	3,0000	2,5000	2,5000	3,5000
Moda		1,00	3,00	4,00	2,00	1,00(a)	2,00(a)
Desv. típ.		1,00333	,90921	1,01795	1,05552	2,12132	2,12132
Varianza		1,007	,827	1,036	1,114	4,500	4,500
Asimetría		1,570	,167	-,361	,367		
Error típ. de asimetría		,464	,464	,472	,472		
Curtosis		1,108	,041	-1,104	-,317		
Error típ. de curtosis		,902	,902	,918	,918		
Rango		3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00
Percentiles	25	1,0000	2,0000	2,0000	2,0000	1,0000	2,0000
	50	1,0000	3,0000	3,0000	2,5000	2,5000	3,5000
	75	2,0000	3,5000	4,0000	3,0000	4,0000	5,0000

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

### TABLA DE FRECUENCIA

#### D: Reducida dimensión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	18	72,0	72,0	72,0
2,00	2	8,0	8,0	80,0
3,00	3	12,0	12,0	92,0
4,00	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**D: Reducido conocimiento urbano**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	4,0	4,0	4,0
	2,00	7	28,0	28,0	32,0
	3,00	11	44,0	44,0	76,0
	4,00	5	20,0	20,0	96,0
	5,00	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**D: Escasa concienciación de los socios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	8,0	8,3	8,3
	2,00	7	28,0	29,2	37,5
	3,00	6	24,0	25,0	62,5
	4,00	9	36,0	37,5	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,0		
	Total	25	100,0		

**D: Bajo desarrollo de identidad corporativa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	12,0	12,5	12,5
	2,00	9	36,0	37,5	50,0
	3,00	7	28,0	29,2	79,2
	4,00	4	16,0	16,7	95,8
	5,00	1	4,0	4,2	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,0		
	Total	25	100,0		

**D: Estructuras centrales (BCE,RSI y RGA) no optimizadas y con excesivo predominio del sector "representativo" (presidentes de CCRR) en detrimento del sector "profesional"**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	4,0	50,0	50,0
	4,00	1	4,0	50,0	100,0
	Total	2	8,0	100,0	
Perdidos	Sistema	23	92,0		
	Total	25	100,0		

**D: Insuficiente formación y cualificación de los RRHH**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	4,0	50,0	50,0
	5,00	1	4,0	50,0	100,0
	Total	2	8,0	100,0	
Perdidos	Sistema	23	92,0		
	Total	25	100,0		

## BLOQUE I: Amenazas

### FRECUENCIAS

#### Estadísticos

		A: Exceso de confianza en fidelización de clientes	A. Competencia creciente	A: Incremento de la exigencia de los clientes	A. Creciente complejidad del sector financiero	A. Falta de entendimiento en el grupo y peligros de escisión
N	Válidos	25	25	25	25	2
	Perdidos	0	0	0	0	23
Media		2,9200	1,5600	2,6400	2,6800	3,0000
Mediana		3,0000	1,0000	3,0000	3,0000	3,0000
Moda		4,00	1,00	2,00	3,00	2,00(a)
Desv. típ.		1,15181	,71181	,99499	1,06927	1,41421
Varianza		1,327	,507	,990	1,143	2,000
Asimetría		-,544	,902	-,008	,043	
Error típ. de asimetría		,464	,464	,464	,464	
Curtosis		-1,198	-,376	-1,020	-,370	
Error típ. de curtosis		,902	,902	,902	,902	
Rango		3,00	2,00	3,00	4,00	2,00
Percentiles	25	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000	2,0000
	50	3,0000	1,0000	3,0000	3,0000	3,0000
	75	4,0000	2,0000	3,5000	3,0000	4,0000

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

### TABLAS DE FRECUENCIAS

#### A: Exceso de confianza en fidelización de clientes

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válidos 1,00	4	16,0	16,0	16,0
2,00	5	20,0	20,0	36,0
3,00	5	20,0	20,0	56,0
4,00	11	44,0	44,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

#### A. Competencia creciente

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válidos 1,00	14	56,0	56,0	56,0
2,00	8	32,0	32,0	88,0
3,00	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

#### A: Incremento de la exigencia de los clientes

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válidos 1,00	3	12,0	12,0	12,0
2,00	9	36,0	36,0	48,0
3,00	7	28,0	28,0	76,0
4,00	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

### A. Creciente complejidad del sector financiero

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	4	16,0	16,0	16,0
	2,00	6	24,0	24,0	40,0
	3,00	10	40,0	40,0	80,0
	4,00	4	16,0	16,0	96,0
	5,00	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### A. Falta de entendimiento en el grupo y peligros de escisión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	4,0	50,0	50,0
	4,00	1	4,0	50,0	100,0
	Total	2	8,0	100,0	
Perdidos	Sistema	23	92,0		
	Total	25	100,0		

## BLOQUE I: Fortalezas

### FRECUENCIAS

#### Estadísticos

		F: Proximidad al cliente	F: Especialización sectorial	F: Arraigo territorial y sectorial	F: Fidelización del cliente tradicional
N	Válidos	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0
Media		1,8800	3,5200	1,9200	2,2400
Mediana		1,0000	4,0000	2,0000	2,0000
Moda		1,00	4,00	2,00	1,00(a)
Desv. típ.		1,05357	,82260	,70238	1,05198
Varianza		1,110	,677	,493	1,107
Asimetría		,722	-1,778	,112	,176
Error típ. de asimetría		,464	,464	,464	,464
Curtosis		-,911	2,695	-,816	-1,213
Error típ. de curtosis		,902	,902	,902	,902
Rango		3,00	3,00	2,00	3,00
Percentiles	25	1,0000	3,0000	1,0000	1,0000
	50	1,0000	4,0000	2,0000	2,0000
	75	3,0000	4,0000	2,0000	3,0000

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

## TABLAS DE FRECUENCIAS

**F: Proximidad al cliente**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	13	52,0	52,0	52,0
	2,00	4	16,0	16,0	68,0
	3,00	6	24,0	24,0	92,0
	4,00	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**F: Especialización sectorial**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	4,0	4,0	4,0
	2,00	2	8,0	8,0	12,0
	3,00	5	20,0	20,0	32,0
	4,00	17	68,0	68,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**F: Arraigo territorial y sectorial**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	7	28,0	28,0	28,0
	2,00	13	52,0	52,0	80,0
	3,00	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**F: Fidelización del cliente tradicional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	8	32,0	32,0	32,0
	2,00	6	24,0	24,0	56,0
	3,00	8	32,0	32,0	88,0
	4,00	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

## FRECUENCIAS

### Estadísticos

		O: Mayor inter-cooperación	O: Expansión geográfica y/o sectorial	O: Mayor vinculación de clientes	O: Mayor eficiencia
N	Válidos	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0
Media		2,1600	3,2000	1,8800	2,4000
Mediana		2,0000	4,0000	1,0000	2,0000
Moda		1,00	4,00	1,00	2,00
Desv. típ.		1,10604	1,00000	1,05357	,86603
Varianza		1,223	1,000	1,110	,750
Asimetría		,462	-,978	,722	,335
Error típ. de asimetría		,464	,464	,464	,464
Curtosis		-1,103	-,178	-,911	-,332
Error típ. de curtosis		,902	,902	,902	,902
Rango		3,00	3,00	3,00	3,00
Percentiles	25	1,0000	2,5000	1,0000	2,0000
	50	2,0000	4,0000	1,0000	2,0000
	75	3,0000	4,0000	3,0000	3,0000

## TABLA DE FRECUENCIAS

### O: Mayor intercooperación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	9	36,0	36,0	36,0
	2,00	7	28,0	28,0	64,0
	3,00	5	20,0	20,0	84,0
	4,00	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### O: Expansión geográfica y/o sectorial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	8,0	8,0	8,0
	2,00	4	16,0	16,0	24,0
	3,00	6	24,0	24,0	48,0
	4,00	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### O: Mayor vinculación de clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	13	52,0	52,0	52,0
	2,00	4	16,0	16,0	68,0
	3,00	6	24,0	24,0	92,0
	4,00	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

O: Mayor eficiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	12,0	12,0	12,0
	2,00	12	48,0	48,0	60,0
	3,00	7	28,0	28,0	88,0
	4,00	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

BLOQUE II: Escenarios futuros, óptimos y capital intelectual en el cooperativismo de crédito.

PARTICIPACIÓN EN SECTOR CREDITICIO	m	$\mu$	M <sub>d</sub>	$\sigma$	Q <sub>1</sub>	Q <sub>3</sub>	k	Criterio	Consenso
Intervalo inferior 2010	4,80	4,85	5,00	0,86	4,5	5	0,5	$k \leq 1$	SI
Intervalo superior 2010	5,00	5,39	5,00	1,17	5	5,5	0,5	$k \leq 1$	SI
Intervalo inferior 2015	6,00	6,22	6,00	2,40	5	6,5	1,5	$k \leq 1$	NO
Intervalo superior 2015	6,00	6,85	5,50	3,14	5,5	7	1,5	$k \leq 1$	NO

## FRECUENCIAS

### Estadísticos

		Intervalo inferior 2010	Intervalo superior 2010	Intervalo inferior 2015	Intervalo superior 2015
N	Válidos	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,8520	5,3900	6,2200	6,8500
Mediana		4,8000	5,0000	6,0000	6,0000
Moda		5,00	5,00	6,00	5,50
Desv. Típ.		,86126	1,16530	2,40382	3,14245
Varianza		,742	1,358	5,778	9,875
Asimetría		,923	2,906	2,345	3,372
Error típ. de asimetría		,464	,464	,464	,464
Curtosis		2,227	10,246	7,030	13,295
Error típ. de curtosis		,902	,902	,902	,902
Rango		4,00	6,00	12,00	16,00
Percentiles	25	4,4500	5,0000	4,9500	5,5000
	50	4,8000	5,0000	6,0000	6,0000
	75	5,0000	5,5000	6,5000	7,0000

## TABLA DE FRECUENCIA

### Intervalo inferior 2010

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	1	4,0	4,0	4,0
	4,00	3	12,0	12,0	16,0
	4,40	2	8,0	8,0	24,0
	4,50	5	20,0	20,0	44,0
	4,70	1	4,0	4,0	48,0
	4,80	1	4,0	4,0	52,0
	5,00	8	32,0	32,0	84,0
	5,50	1	4,0	4,0	88,0
	6,00	1	4,0	4,0	92,0
	7,00	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Intervalo superior 2010

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4,00	1	4,0	4,0	4,0
	4,50	2	8,0	8,0	12,0
	4,80	1	4,0	4,0	16,0
	5,00	12	48,0	48,0	64,0
	5,20	1	4,0	4,0	68,0
	5,25	1	4,0	4,0	72,0
	5,50	3	12,0	12,0	84,0
	6,00	1	4,0	4,0	88,0
	7,00	2	8,0	8,0	96,0
	10,00	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Intervalo inferior 2015

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	1	4,0	4,0	4,0
	4,00	1	4,0	4,0	8,0
	4,50	2	8,0	8,0	16,0
	4,80	1	4,0	4,0	20,0
	4,90	1	4,0	4,0	24,0
	5,00	3	12,0	12,0	36,0
	5,30	1	4,0	4,0	40,0
	5,50	2	8,0	8,0	48,0
	6,00	5	20,0	20,0	68,0
	6,50	3	12,0	12,0	80,0
	7,00	2	8,0	8,0	88,0
	10,00	2	8,0	8,0	96,0
	15,00	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Intervalo superior 2015**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4,00	1	4,0	4,0	4,0
	4,50	1	4,0	4,0	8,0
	5,00	2	8,0	8,0	16,0
	5,25	1	4,0	4,0	20,0
	5,50	5	20,0	20,0	40,0
	6,00	4	16,0	16,0	56,0
	6,50	4	16,0	16,0	72,0
	7,00	3	12,0	12,0	84,0
	8,00	1	4,0	4,0	88,0
	10,00	1	4,0	4,0	92,0
	11,00	1	4,0	4,0	96,0
	20,00	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

OPTIMIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR CREDITICIO	m	$\mu$	$M_d$	$\sigma$	$Q_1$	$Q_3$	k	Criterio	Consenso
Nº óptimo de cooperativas	2	2,74	2	1,48	2	4	2	$K \leq 1$	NO
ATM mínimos (Millones €)	750	5.697,55	5.000	17.681,48	30	2.300	3.171		
Nº mínimo Oficinas	50	109,52	1	146,33	2	125	98		
Nº mínimo empleados	200	885,62	300	2584,50	12	550	488		

OPTIMIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR CREDITICIO (intervalos)	m	$\mu$	$M_d$	$\sigma$	$Q_1$	$Q_3$	k	Criterio	Consenso
ATM mínimos (Millones €)	4	3,10	1	1,77	1	5	4	$K \leq 1$	NO
Nº mínimo Oficinas	3	3,10	1	1,55	2	4	2	$K \leq 1$	NO
Nº mínimo empleados	3	3,00	1	1,55	2	4	2	$K \leq 1$	NO

## FRECUENCIAS

### Estadísticos número óptimo de cooperativas

N	Válidos	23
	Perdidos	2
Media		2,7391
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		1,48377
Varianza		2,202
Asimetría		,767
Error típ. de asimetría		,481
Curtosis		,076
Error típ. de curtosis		,935
Rango		5,00
Percentiles	25	2,0000
	50	2,0000
	75	4,0000

## TABLA DE FRECUENCIA

### número óptimo de cooperativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	5	20,0	21,7	21,7
	2,00	7	28,0	30,4	52,2
	3,00	4	16,0	17,4	69,6
	4,00	5	20,0	21,7	91,3
	6,00	2	8,0	8,7	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

## FRECUENCIAS

### Estadísticos

		ATM mínimos (Millones €)	Nº mínimo Oficinas	Nº mínimo empleados
N	Válidos	20	21	21
	Perdidos	5	4	4
Media		3,1000	3,0952	3,0000
Mediana		3,5000	3,0000	3,0000
Moda		1,00(a)	1,00(a)	1,00(a)
Desv. típ.		1,77408	1,54612	1,54919
Varianza		3,147	2,390	2,400
Rango		4,00	4,00	4,00
Percentiles	25	1,0000	1,5000	1,5000
	50	3,5000	3,0000	3,0000
	75	5,0000	4,5000	4,5000

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

## TABLA DE FRECUENCIA

ATM mínimos (Millones €)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	7	28,0	35,0	35,0
	2,00	1	4,0	5,0	40,0
	3,00	2	8,0	10,0	50,0
	4,00	3	12,0	15,0	65,0
	5,00	7	28,0	35,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

Nº mínimo Oficinas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	5	20,0	23,8	23,8
	2,00	3	12,0	14,3	38,1
	3,00	3	12,0	14,3	52,4
	4,00	5	20,0	23,8	76,2
	5,00	5	20,0	23,8	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

Nº mínimo empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	5	20,0	23,8	23,8
	2,00	4	16,0	19,0	42,9
	3,00	3	12,0	14,3	57,1
	4,00	4	16,0	19,0	76,2
	5,00	5	20,0	23,8	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

Ord	JERARQUIZACIÓN DE ELEMENTOS DEL CAPITAL INTELLECTUAL	m	$\mu$	$M_d$	$\sigma$	$Q_1$	$Q_3$	k	Criterio	Consenso
										NO
1	Capital humano	1	1,40	1	0,58	1	2	1	$K \leq 0$	NO
2	Capital relacional	2	1,80	2	0,65	1	2	1	$K \leq 0$	NO
3	Capital estructural	3	2,80	3	0,50	3	3	0	$K \leq 0$	SI

## FRECUENCIAS

### Estadísticos

		Capital relacional	Capital estructural	Capital humano
N	Válidos	25	25	25
	Perdidos	0	0	0
Media		1,8000	2,8000	1,4000
Mediana		2,0000	3,0000	1,0000
Moda		2,00	3,00	1,00
Desv. típ.		,64550	,50000	,57735
Varianza		,417	,250	,333
Asimetría		,202	-2,609	1,130
Error típ. de asimetría		,464	,464	,464
Curtosis		-,480	6,656	,439
Error típ. de curtosis		,902	,902	,902
Rango		2,00	2,00	2,00
Percentiles	25	1,0000	3,0000	1,0000
	50	2,0000	3,0000	1,0000
	75	2,0000	3,0000	2,0000

## TABLA DE FRECUENCIAS

### Capital relacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	8	32,0	32,0	32,0
	2,00	14	56,0	56,0	88,0
	3,00	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Capital estructural

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	4,0	4,0	4,0
	2,00	3	12,0	12,0	16,0
	3,00	21	84,0	84,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Capital humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	16	64,0	64,0	64,0
	2,00	8	32,0	32,0	96,0
	3,00	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

BLOQUE III: El capital humano en el cooperativismo de crédito.

VALUACIÓN DE INTANGIBLES DE CAPITAL HUMANO	m	$\mu$	$M_d$	$\sigma$	$Q_1$	$Q_3$	k	Criterio	Consenso
									SI
Compromiso y pertenencia	8,00	8,36	8,00	1,52	8,00	10,00	2,00	$K \leq 2$	SI
Automotivación	7,00	7,21	7,00	2,06	7,00	8,25	1,25	$K \leq 2$	SI
Satisfacción en el trabajo	8,00	7,71	7,00	1,57	7,00	9,00	2,00	$K \leq 2$	SI
Clima laboral	7,00	7,50	7,00	1,50	7,00	9,00	2,00	$K \leq 2$	SI
Flexibilidad	6,00	6,33	6,00	1,99	5,00	7,25	2,25	$K \leq 2$	NO
Creatividad	6,00	6,12	6,00	2,07	5,00	7,00	2,00	$K \leq 2$	SI
Nivel educativo reglado	6,00	6,33	6,00	1,86	5,00	7,00	2,00	$K \leq 2$	SI
Formación y aprendizaje	8,00	7,76	10,00	2,54	7,00	10,00	3,00	$K \leq 2$	NO
Desarrollo al margen del trabajo	5,00	5,28	7,00	2,05	4,00	7,00	3,00	$K \leq 2$	NO
Experiencia	6,00	6,44	6,00	1,61	6,00	8,00	2,00	$K \leq 2$	SI
Colaboración y trabajo en equipo	8,00	7,60	8,00	1,53	7,00	9,00	2,00	$K \leq 2$	SI
Comunicación	8,00	7,52	6,00	1,23	6,00	8,00	2,00	$K \leq 2$	SI
Liderazgo	7,00	6,56	7,00	2,22	6,00	8,00	2,00	$K \leq 2$	SI

**FRECUENCIAS**

**Estadísticos**

		Compromiso y pertenencia	Automoti- vación	Satisfacción en el trabajo	Clima laboral	Flexibilidad
N	Válidos	25	24	24	24	24
	Perdidos	0	1	1	1	1
Media		8,3600	7,2083	7,7083	7,5000	6,3333
Mediana		8,0000	7,0000	8,0000	7,0000	6,0000
Moda		8,00	7,00	7,00	7,00	6,00
Desv. típ.		1,52425	2,06375	1,57367	1,50362	1,99274
Varianza		2,323	4,259	2,476	2,261	3,971
Asimetría		-1,054	-,952	-,348	-,293	-1,152
Error típ. de asimetría		,464	,472	,472	,472	,472
Curtosis		1,363	,912	,068	-,027	3,272
Error típ. de curtosis		,902	,918	,918	,918	,918
Rango		6,00	8,00	6,00	6,00	9,00
Percentiles	25	8,0000	7,0000	7,0000	7,0000	5,0000
	50	8,0000	7,0000	8,0000	7,0000	6,0000
	75	10,0000	8,7500	9,0000	9,0000	7,7500

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

### Estadísticos

		Creatividad	Nivel educativo reglado	Formación y aprendizaje	Desarrollo al margen del trabajo	Experiencia
N	Válidos	25	24	25	25	25
	Perdidos	0	1	0	0	0
Media		6,1200	6,3333	7,7600	5,2800	6,4400
Mediana		6,0000	6,0000	8,0000	5,0000	6,0000
Moda		6,00	6,00	10,00	7,00	6,00
Desv. típ.		2,06801	1,85722	2,53772	2,05183	1,60935
Varianza		4,277	3,449	6,440	4,210	2,590
Asimetría		-1,034	,087	-1,703	-,631	-,469
Error típ. de asimetría		,464	,472	,464	,464	,464
Curtosis		1,990	,614	3,080	-,268	1,260
Error típ. de curtosis		,902	,918	,902	,902	,902
Rango		9,00	8,00	10,00	7,00	7,00
Percentiles	25	5,0000	5,0000	7,0000	4,0000	6,0000
	50	6,0000	6,0000	8,0000	5,0000	6,0000
	75	7,5000	7,0000	10,0000	7,0000	8,0000

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

### Estadísticos

		Colaboración y trabajo en equipo	Comunica- ción	Liderazgo
N	Válidos	25	25	25
	Perdidos	0	0	0
Media		7,6000	7,5200	6,5600
Mediana		8,0000	8,0000	7,0000
Moda		8,00	6,00(a)	6,00(a)
Desv. típ.		1,52753	1,22882	2,21886
Varianza		2,333	1,510	4,923
Asimetría		-,930	,170	-,883
Error típ. de asimetría		,464	,464	,464
Curtosis		2,095	-1,069	,706
Error típ. de curtosis		,902	,902	,902
Rango		7,00	4,00	9,00
Percentiles	25	7,0000	6,0000	5,5000
	50	8,0000	8,0000	7,0000
	75	9,0000	8,5000	8,0000

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

## TABLA DE FRECUENCIAS

### Compromiso y pertenencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4,00	1	4,0	4,0	4,0
	6,00	2	8,0	8,0	12,0
	7,00	2	8,0	8,0	20,0
	8,00	8	32,0	32,0	52,0
	9,00	5	20,0	20,0	72,0
	10,00	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Automotivación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	4,0	4,2	4,2
	3,00	1	4,0	4,2	8,3
	4,00	1	4,0	4,2	12,5
	5,00	1	4,0	4,2	16,7
	6,00	1	4,0	4,2	20,8
	7,00	8	32,0	33,3	54,2
	8,00	5	20,0	20,8	75,0
	9,00	3	12,0	12,5	87,5
	10,00	3	12,0	12,5	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,0		
	Total	25	100,0		

### Satisfacción en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4,00	1	4,0	4,2	4,2
	5,00	1	4,0	4,2	8,3
	6,00	2	8,0	8,3	16,7
	7,00	7	28,0	29,2	45,8
	8,00	6	24,0	25,0	70,8
	9,00	3	12,0	12,5	83,3
	10,00	4	16,0	16,7	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,0		
	Total	25	100,0		

### Clima laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4,00	1	4,0	4,2	4,2
	5,00	1	4,0	4,2	8,3
	6,00	3	12,0	12,5	20,8
	7,00	8	32,0	33,3	54,2
	8,00	4	16,0	16,7	70,8
	9,00	5	20,0	20,8	91,7
	10,00	2	8,0	8,3	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,0		
Total		25	100,0		

### Flexibilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	1	4,0	4,2	4,2
	4,00	1	4,0	4,2	8,3
	5,00	5	20,0	20,8	29,2
	6,00	6	24,0	25,0	54,2
	7,00	5	20,0	20,8	75,0
	8,00	2	8,0	8,3	83,3
	9,00	4	16,0	16,7	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,0		
Total		25	100,0		

### Creatividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	1	4,0	4,0	4,0
	3,00	2	8,0	8,0	12,0
	5,00	5	20,0	20,0	32,0
	6,00	6	24,0	24,0	56,0
	7,00	5	20,0	20,0	76,0
	8,00	3	12,0	12,0	88,0
	9,00	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Nivel educativo reglado

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	2,00	1	4,0	4,2	4,2
	4,00	2	8,0	8,3	12,5
	5,00	4	16,0	16,7	29,2
	6,00	7	28,0	29,2	58,3
	7,00	5	20,0	20,8	79,2
	8,00	2	8,0	8,3	87,5
	9,00	1	4,0	4,2	91,7
	10,00	2	8,0	8,3	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,0		
Total		25	100,0		

### Formación y aprendizaje

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	,00	1	4,0	4,0	4,0
	2,00	1	4,0	4,0	8,0
	5,00	2	8,0	8,0	16,0
	7,00	5	20,0	20,0	36,0
	8,00	4	16,0	16,0	52,0
	9,00	5	20,0	20,0	72,0
	10,00	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Desarrollo al margen del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	1,00	2	8,0	8,0	8,0
	2,00	1	4,0	4,0	12,0
	3,00	1	4,0	4,0	16,0
	4,00	4	16,0	16,0	32,0
	5,00	5	20,0	20,0	52,0
	6,00	3	12,0	12,0	64,0
	7,00	6	24,0	24,0	88,0
	8,00	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Experiencia

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	2,00	1	4,0	4,0	4,0
	4,00	1	4,0	4,0	8,0
	5,00	2	8,0	8,0	16,0
	6,00	12	48,0	48,0	64,0
	7,00	2	8,0	8,0	72,0
	8,00	4	16,0	16,0	88,0
	9,00	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Colaboración y trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	1	4,0	4,0	4,0
	6,00	4	16,0	16,0	20,0
	7,00	6	24,0	24,0	44,0
	8,00	7	28,0	28,0	72,0
	9,00	5	20,0	20,0	92,0
	10,00	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	6,00	7	28,0	28,0	28,0
	7,00	5	20,0	20,0	48,0
	8,00	7	28,0	28,0	76,0
	9,00	5	20,0	20,0	96,0
	10,00	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	4,0	4,0	4,0
	2,00	1	4,0	4,0	8,0
	3,00	1	4,0	4,0	12,0
	5,00	3	12,0	12,0	24,0
	6,00	5	20,0	20,0	44,0
	7,00	5	20,0	20,0	64,0
	8,00	4	16,0	16,0	80,0
	9,00	4	16,0	16,0	96,0
	10,00	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

COMPARATIVA INTANGIBLES CAPITAL HUMANO RESPECTO ENTIDADES DEL SECTOR	m	$\mu$	$M_d$	$\sigma$	$Q_1$	$Q_3$	k	Criterio	Consenso
Compromiso, motivación y sentimiento de pertenencia del trabajador	4	3,76	4	0,78	3	4	1	$K \leq 1$	SI
Esfuerzo de formación del personal (FEPC)	3	2,76	2	0,97	2	3	1	$K \leq 1$	SI
Cualificación académica del personal	2	2,04	2	0,61	2	2	0	$K \leq 1$	SI
Flexibilidad y polivalencia del personal	3	2,88	2	1,05	2	4	2	$K \leq 1$	NO

## FRECUENCIAS

### Estadísticos

		Compromiso, motivación y sentimiento de pertenencia del trabajador	Esfuerzo de formación del personal (FEPC)	Cualificación académica del personal	Flexibilidad y polivalencia del personal
N	Válidos	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0
Media		3,7600	2,7600	2,0400	2,8800
Mediana		4,0000	3,0000	2,0000	3,0000
Moda		4,00	2,00	2,00	2,00
Desv. típ.		,77889	,96954	,61101	1,05357
Varianza		,607	,940	,373	1,110
Asimetría		-,687	,526	-,015	,025
Error típ. de asimetría		,464	,464	,464	,464
Curtosis		,657	-,369	,013	-,765
Error típ. de curtosis		,902	,902	,902	,902
Rango		3,00	4,00	2,00	4,00
Percentiles	25	3,0000	2,0000	2,0000	2,0000
	50	4,0000	3,0000	2,0000	3,0000
	75	4,0000	3,5000	2,0000	4,0000

## TABLA DE FRECUENCIAS

### Compromiso, motivación y sentimiento de pertenencia del trabajador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	menor	2	8,0	8,0	8,0
	similar a bancos y cajas	5	20,0	20,0	28,0
	mayor	15	60,0	60,0	88,0
	mucho mayor	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Esfuerzo de formación del personal (FEPC)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mucho menor	1	4,0	4,0	4,0
	menor	11	44,0	44,0	48,0
	similar a bancos y cajas	7	28,0	28,0	76,0
	mayor	5	20,0	20,0	96,0
	mucho mayor	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Cualificación académica del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mucho menor	4	16,0	16,0	16,0
	menor	16	64,0	64,0	80,0
	similar a bancos y cajas	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Flexibilidad y polivalencia del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mucho menor	2	8,0	8,0	8,0
	menor	8	32,0	32,0	40,0
	similar a bancos y cajas	7	28,0	28,0	68,0
	mayor	7	28,0	28,0	96,0
	mucho mayor	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

## ANEXO 8: TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA RESPUESTA DE GRUPO EN LA SEGUNDA RONDA.

### Resumen del procesamiento de los casos

RONDA 1	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
D: Reducida dimensión	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%

### Resumen del procesamiento de los casos

RONDA 2	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
D: Reducida dimensión	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

### Resumen del procesamiento de los casos

RONDA 1	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
D: Reducido conocimiento urbano	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%

### Resumen del procesamiento de los casos

RONDA 2	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
D: Reducido conocimiento urbano	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

### Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
D: Escasa concienciación de los socios (Ronda 2)	21	84,0%	4	16,0%	25	100,0%

### Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
D: Bajo desarrollo de identidad corporativa (Ronda 2)	21	84,0%	4	16,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
D: Estructuras centrales no optimizadas (Ronda 2)	2	8,0%	23	92,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
D: Insuficiente formación y cualificación de los RRHH (Ronda 2)	1	4,0%	24	96,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
A: Exceso de confianza en fidelización de clientes (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
A. Competencia creciente (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
A: Incremento de la exigencia de los clientes (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
A. Creciente complejidad del sector financiero (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
A. Falta de entendimiento en el grupo y peligros de escisión (Ronda 2)	1	4,0%	24	96,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
F: Proximidad al cliente (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
F: Especialización sectorial (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
F: Arraigo territorial y sectorial (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
F: Fidelización del cliente tradicional (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
O: Mayor intercooperación (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
O: Expansión geográfica y/o sectorial (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
O: Mayor vinculación de clientes (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
O: Mayor eficiencia (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Intervalo inferior 2010 (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Intervalo superior 2010 (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Intervalo inferior 2015 (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Intervalo superior 2015 (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
número óptimo de cooperativas (Ronda 2)	20	80,0%	5	20,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ATM mínimos (Millones €) (Ronda 2)	18	72,0%	7	28,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Nº mínimo Oficinas (Ronda 2)	19	76,0%	6	24,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Nº mínimo empleados (Ronda 2)	19	76,0%	6	24,0%	25	100,0%

### Estadísticos

¿El tamaño es una variable determinante en el futuro de las cooperativas de crédito? (Ronda 2)

N	Válidos	18
	Perdidos	7
Media		,67
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,485
Varianza		,235
Asimetría		-,773
Error típ. de asimetría		,536
Curtosis		-1,594
Error típ. de curtosis		1,038
Rango		1
Percentiles	25	,00
	50	1,00
	75	1,00

¿El tamaño es una variable determinante en el futuro de las cooperativas de crédito? (Ronda 2)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	6	24,0	33,3	33,3
	1	12	48,0	66,7	100,0
	Total	18	72,0	100,0	
Perdidos	Sistema	7	28,0		
Total		25	100,0		

### Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Capital relacional (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

### Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Capital estructural (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Capital humano (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Compromiso y pertenencia (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Automotivación (Ronda 2)	21	84,0%	4	16,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Satisfacción en el trabajo (Ronda 2)	21	84,0%	4	16,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Clima laboral (Ronda 2)	21	84,0%	4	16,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Flexibilidad (Ronda 2)	21	84,0%	4	16,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Creatividad (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

### Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Nivel educativo reglado (Ronda 2)	21	84,0%	4	16,0%	25	100,0%

### Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Formación y aprendizaje (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

### Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Desarrollo al margen del trabajo (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

### Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Experiencia (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

### Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Colaboración y trabajo en equipo (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

### Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Comunicación (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Liderazgo (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Compromiso, motivación y sentimiento de pertenencia del trabajador (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Esfuerzo de formación del personal (FEPC) (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Cualificación académica del personal (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Flexibilidad y polivalencia del personal (Ronda 2)	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%