



ACTO SOLEMNE

LECCIÓN INAUGURAL UPV/EHU

2022-2023

Bilbao, Bizkaia Aretoa (UPV/EHU),

14 de septiembre de 2022

Del propósito al impacto: monetizar el valor social de las partes implicadas

EZINA, EKINEZ EGINA

Leire San-Jose

UPV/EHU

Lehendakari jauna,

Errektore andrea

Herri agintariok,

Klaustroko doktoreak,

Ikasleak

Lankide eta lagunok

Ongi etorriak

Eskerrik asko gure Euskal Herriko Unibertsitateko errektore andre txit gorenak egin didan gonbidapenari, 2022-2023 ikasturtearen hasiera-ekitaldian hitz egiteko. Bide batez, eta bihotz-bihotzez eskertzen dizuet zuek guztiei hemen egoteagatik. Nik momentu hau beti gogoratuko dut, hori ez da zaila izango; baina zuek: gogoratuko al duzue? Zeozer gogoratuko bazenute... hori bai nire poza! Horrela izanik, zuen barrenean sentimendurik, indarrik edo gogoetarik berpizterik banu, horixe litzateke benetako arrakasta.



Gracias de todo corazón, y como decía en euskera, mi reto particular para hoy, además de decir algo interesante en esta lección de apertura de curso 2022-23 de la Universidad del País Vasco, será no solo que recordéis lo que he dicho, sino que os haya hecho aflorar un sentimiento, una fuerza, un interés o un deseo en vuestro interior.

Antes de comenzar quiero aclarar dos cosas. Bi ohar adierazgarri hasi baino lehen:

1. Lehen "Partes Implicadas" horien atzetik, stakeholderrak deritzogunak ditugu: la palabra stakeholder no aparece en el título, pero aparece en mi discurso ya que ha adquirido un sentido muy especial en mi vocabulario académico y en mi vida. It comes from my internationalization process, during my time at USA universities and UK ones, the view of those universities changes my academic life and my understanding about what an organization is, and how to manage it. Cuando era alumna me explicaron que, para gestionar las empresas, las denominadas personas jurídicas, se debían gestionar los agentes económicos; proveedores, clientes, trabajadores, financiadores, accionistas, etc. Tras finalizar la licenciatura, el master y mi tesis doctoral comencé mi investigación utilizando una concepción diferente de la empresa, aquella en la que las partes implicadas, los stakeholders adquirirían un protagonismo central en la gestión empresarial, que iba más allá de la mera gestión de los agentes económicos. Quizá la diferencia principal entre estas dos perspectivas es que la segunda es instrumental a los intereses de accionistas o inversores, mientras que la primera tiene carácter finalista. Me explico. Edward Freeman, padre de la teoría de stakeholders, en su libro seminal de 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* los define como "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives" "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización". La gran diferencia, ¿sabéis cuál es? Que no solo se deben tener en cuenta los intereses de las partes implicadas, sino la inclusión de compartir y arriesgar conjuntamente los recursos y necesidades, y gestionar su recompensa. Así que, hubiera preferido usar el término de origen en vez de una traducción. De hecho, esta reflexión sobre la traducción del término stakeholder ya la tuvimos en 2010 en el entorno de la European Business Ethics Network, la Society for Business Ethics y la Academy of Management cuando tradujimos los principales textos y artículos de Freeman, Goodpaster, Boatright, Agle al castellano.
2. Bigarren ohar txoa "paradoja de la Monetización". Erdarazko monetizar erabili egin dut nire izenburuan, hori itzuli eta dirua irabaztea bezala euskaratu daiteke, baina... uste al duzue hori dela nik esan nahi dudana gaur hemen orain? Agian ezagutzen ez didazun horiek enpresa eta dirua irabaztea bat egiten dutela zabaltzen dudala pentsatuko duzue, baina horrela ez da. Gure asmoa monetizar hitzarekin, honako hau da; enpresan hainbat ekintza, prozesu, egoera edo eta gertaera daude eta horiek transakzio ekonomikoetan burutu ez arren, balioa sortarazten dute, beraz, monetan adierazi ahal ditugu, eta horixe izango da hain zuzen ere gure asmoa monetizar hitzarekin. Decía que, si alguno entiende el término monetizando como sinónimo de



ganar dinero, pues no es así. La monetización ha de entenderse como una representación en unidades monetarias (euros, dólares o cualquier otra universalmente aceptada) de las transferencias de valor, la cuales en muchas ocasiones no se materializan en transacción de mercado mediatizadas por un precio.

Ahora sí, una vez aclarados estos dos términos; Prest gaude hasteko! Podemos ahora ya reflexionar sobre el propósito de las organizaciones y su contraste a través de la contabilidad social. En primer lugar, revisando el paradigma en el que nos encontramos gracias a la “nueva narrativa de empresa centrada en los stakeholders”, a continuación, exponiendo la importancia que tiene el propósito en éstas, para en tercer lugar detallar que el resultado y el impacto son la clave, perspectiva en la que nuestra universidad, Euskal Herriko Unibertsitatea hace grandes aportaciones durante los últimos años.

Esta narrativa de la gestión organizacional centrada en las partes implicadas, en la teoría de stakeholders, es un nuevo paradigma que ha dado lugar a una ruptura importante:

La ruptura con el reduccionismo del planteamiento teórico-clásico de la economía: la superación de la gestión basada exclusivamente en la generación de valor para el accionista. Pasando a una aportación de valor para el conjunto de stakeholders y una preocupación por la distribución de los resultados, económicos u otros, a las partes implicadas.

Precisamente, anterior a este paradigma, la concepción de la empresa, la empresa clásica, residía en que el accionista realizaba su aportación de capital; hecho ineludible para toda constitución empresarial. De tal forma, que el resto de participantes o agentes, eran parte de las relaciones contractuales que este hecho establecía, y permitía objetivar, controlar y gestionar las relaciones y decisiones desde el prisma del capital y el accionista; por supuesto, considerando los intereses del resto de los agentes.

En este paradigma del que hablamos hoy, la gestión de las organizaciones es para-por-y-con los stakeholders; y esto supone un gran cambio, ya que la organización tiene por finalidad no sólo los intereses de sus agentes implicados para el beneficio del contribuidor de capital, sino la cobertura de los intereses directos de todas las partes implicadas, y siendo éstas parte del núcleo de la empresa. Así, la gestión de la firma se desarrolla mediante el logro del equilibrio en la distribución de valor para el conjunto de stakeholders. La preocupación por la gestión de las partes implicadas se ha generalizado y actualmente cerca del 92% de las grandes empresas plantean, al menos teóricamente, que su finalidad es optimizar el valor para el conjunto de las personas interesadas.

Parecía imposible el cambio, baina... lortu dugu! EZINA, EKINEZ EGINA



Hay un cambio radical en la forma de entender las organizaciones. Como Khun señaló solo un paradigma emerge cuando el anterior cae.

La preocupación por los stakeholders se consolida; por ejemplo, en esta línea Naciones Unidas señala que "los grupos principales y otros interesados fueron esenciales para el desarrollo y la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, al mismo tiempo que trabajaron de manera activa en su aplicación a través de proyectos, iniciativas y actividades de promoción, intercambio de conocimientos y supervisión".

La situación es que, sin duda, esta teoría en la que los intereses de las partes implicadas se ven integradas no solo permite un entendimiento diferente de las empresas, que afecta a su gestión, resultados e impacto; sino que abarca al conjunto de la sociedad. Evidentemente, esto es un gran avance hacia la integración porque la teoría de firma dejaba fuera a más del 50% del PIB, y con la teoría de stakeholders como marco conceptual, es posible incluir en el análisis tanto al tercer sector como a la administración pública.

Gure gizarteko erakunde guztietan teoria berdina erabili daiteke, horrek eragileentzako kudeaketa orokortzea suposatzen du, beraz, ulermen bakarrik batuko gaitu eta zalantzarik gabe sendotu ere, eta iraunkortasunerantz bideratu. EZINA, EKINEZ EGINA

Consecuentemente con toda esta nueva concepción de la forma de gestionar las organizaciones, la obtención de la maximización del valor para los accionistas no puede considerarse más como el objetivo principal de la empresa. También, si en el paradigma que aceptamos actualmente el núcleo reside en cubrir las necesidades de la sociedad; pues las empresas, mecanismo con el que nos hemos dotado para la gestión conjunta de los recursos, procesos y acciones; no pueden tener otro propósito que no sea social. Se ha evidenciado que no es posible asegurar la correlación positiva entre la aportación de valor para la sociedad y la consecución del beneficio económico; por ello, es actualmente inevitable que las empresas expliciten cómo generar ese valor conjunto. **Es decir, las empresas deben exponer su propósito, el cual se entiende como un concepto benévolo y pluralista con los stakeholders, más allá de su enfoque en los accionistas.**

La atención otorgada al propósito es evidente, por ejemplo, son ampliamente conocidas las declaraciones de la Business Roundtable y del World Economic Forum en esta línea, que han pedido que se revise sistemáticamente el propósito de las empresas; un paradigma radicalmente diferente, conlleva cambios radicales. Se pide así, y prácticamente se exige, que se incluyan objetivos y deberes sociales y medio ambientales más profundos en todas las organizaciones.

De la buena voluntad hemos transitado al deber organizacional que tienen las empresas para la consecución de logros sociales, así que hemos aceptado actualmente la necesaria vinculación del propósito de la empresa con las responsabilidades para la sociedad. Entre las definiciones, destacamos la idea de la World Economic Forum que recalca lo siguiente:



una organización, sea lucrativa o no, debe producir soluciones rentables a los problemas de las personas y del planeta, y no tener por finalizar el lucro produciendo esas soluciones. Sin duda, estamos ante el regreso a los orígenes de los planteamientos clásicos de la economía, constituidos para responder a las necesidades de la sociedad.

Dudarik gabe, horixe da, unibertsitatetik ere, gure ekarpenaren ildo eta inpaktu sortaraztea baimenduko diguna: giza eta ingurumen ardura barrutiko bene-benetako nahiarekin lortua; erantzuna eman era efiziente batean EZINA, EKINEZ EGINA

En esta línea ya hemos dado pasos públicamente. Por un lado, el Congreso está planteando y reconociendo las empresas con propósito. Por otro, no podemos olvidarnos de los movimientos y esfuerzos ya realizados en la Economía Social y el Cooperativismo tan significativos en Euskal Herria, cuya intención se ha centrado en las personas trabajadoras y ha permitido potenciar el desarrollo comunitario cooperando para y por las necesidades de las personas. Precisamente, éste punto es relevante, en el que la intención final tiene su importancia. Así, el propósito se construye con coherencia, autenticidad e integridad, pero... ¿cómo creéis que se puede lograr? se dice que, bajo la inspiración de la misión, visión y valores, pero estableciendo sistemas para lograr definir las acciones y resultados necesarios que proporcionen valor para los stakeholders.

Parte hartzea, integrazioa, lankidetzeta, motibazioa, ardura globala beharrezkoak dira eta posible den ebidentzia badugu. EZINA, EKINEZ EGINA

Dicho esto, se debe señalar que la motivación y el propósito es un paso previo, pero lo que tiene realmente impacto son los resultados (el performance); de ahí en el título de esta lección, del propósito al impacto. Behar-beharrezkoa da ardura izatea pertsonen interesetan, baina ez da nahikoa; emaitzak, inpaktuak edota eraginak plazaratu behar dira!

Así que hablemos en tercer y último lugar de la medición de los resultados y del impacto. Porque... ¿qué indicadores utilizaremos para medir los logros obtenidos en las empresas bajo este nuevo paradigma de los stakeholders? Bajo el entendimiento clásico de la empresa, el resultado final, el beneficio (beneficio económico; por supuesto) es un buen indicador del resultado. Al cambiar de mira y que ésta sea explícitamente social, este indicador no es suficiente y debemos lograr un indicador que haga referencia a lo distribuido a los stakeholders, dejando que el resultado económico no sea más que un reflejo de las transacciones económicas realizadas. Hace poco leía en un artículo que esto sería como si la prueba del Colesterol fuera el único indicador para saber si estamos bien los seres humanos, o como el propio Freeman señala como si el propósito de las personas fuera respirar. Los resultados económicos pueden ser resultados necesarios, pero no suficientes y no reflejan la creación holística de valor por parte de las organizaciones. Asimismo, los indicadores expresados en distintas unidades y difícilmente transversales son complejos de integrar en una gestión tridimensional de las entidades.



Revisando lo ya avanzado en sistemas de indicadores empresariales, vemos que desde Luca Pacioli se lleva un sistema contable que permite conocer cuál es el impacto, al menos económico, de las actividades de mercado ¿por qué no ampliarlo y lograr un sistema que represente objetivamente y sistemáticamente en el mismo nivel de calidad la distribución del valor de no mercado? Deciros, que este planteamiento se está desarrollando conjuntamente con Edward Freeman en el marco de la teoría de stakeholders. Se le denomina Contabilidad Social o Stakeholder Accounting. Zalantzarik gabe harro gaude Euskal Herriko Unibertsitatean, porque se está liderando desde hace más de diez años, este nuevo modelo monetario de contabilidad social.

EZINA, EKINEZ EGINA

Con esta contabilidad social se responde a: ¿Qué estamos obteniendo para los stakeholders? ¿Qué impacto tenemos en la sociedad? ¿Cómo puede mejorarse ese impacto social? Este sistema de información integra los resultados generados y distribuidos a los stakeholders. Así, para poder gestionar de forma eficiente la organización, lo ideal, como decía al inicio, en una de mis dos anotaciones, es utilizando un único lenguaje, el monetario; en el que se incorporen, no solo los mecanismos de mercado (aquellas transacciones con precio), sino también las transferencias de valor de no mercado (que no se han transaccionado, pero tienen valor), e incluso las emocionales. Explicitando el valor transferido en estas tres dimensiones, de forma razonable, a cada uno de los stakeholders.

A estas alturas contamos ya con múltiples casos de empresas vascas significativas que han incorporado la contabilidad social en su reflexión estratégica: Lantegibatuak, Euskaltel, Siemenes-Gameasa, Euskalit, el Baskonia, Mutualia, EITB, Katea Legaia, Fundación Argía, y un largo etcétera. EZINA, EKINEZ EGINA

Un nuevo paradigma como la teoría de stakeholders y la orientación al propósito, exige un nuevo modelo de seguimiento y control. Para ello, además de con las organizaciones empresariales y sociales ya señaladas, se está colaborando con todas las universidades, y con las instituciones públicas:

- Gobierno Vasco, con el que ya se está trabajando en un sistema de conglomerados para impulsar la competitividad sostenible
- con la Diputación Foral de Bizkaia, desarrollando un sistema para optimizar el impacto social de la compra pública
- y en Ayuntamientos, en distintos foros y este verano en el congreso ISBEE (International Society of Business, Economics, and Ethics) "Olimpiadas de la ética empresarial" donde se han abordado estos temas: Bilbao ciudad de valores e impacto universitario.

EZINA, EKINEZ EGINA



Por supuesto, la universidad se ha alineado con este nuevo paradigma y está desarrollando un sistema de información que recoja el impacto que genera. La universidad es una organización cuyo propósito es contribuir a la mejora de la sociedad. Ese fin, lo logra de diversas maneras, mediante la formación de la ciudadanía para que sea capaz de transformar el mundo, por un lado, y con más fuerza en los últimos años, como organismo facilitador de resultados científicos que con sus avances contribuyan a los cambios necesarios y solucionando los problemas de cada momento. Así, estas organizaciones, como el resto, se preocupan por tener impacto en la sociedad, de hecho, nuestro leloa Eman ta Zabal Zazu lo dice todo. El éxito no está solo en hacer sino en divulgar lo hecho y provocar el cambio como última finalidad: en definitiva, impactar y perdurar logrando ser competitivo y sostenible, aportando a nuestra comunidad y entorno e internacionalmente.

EZINA, EKINEZ EGINA

En una entrevista hace poco me preguntaban cómo había evolucionado la universidad. Y, señalé lo siguiente:

La universidad ha evolucionado mucho en la última década, pero no ha acabado ni acabará ya que su evolución deberá ser siempre constante. Como institución que da respuesta a las necesidades sociales, debe tener en cuenta los cambios producidos en ésta, y estos cambios son y serán continuos. En primer lugar, responder y legitimar su papel como catalizadora del cambio; de ahí que deba evolucionar desde una institución aglutinadora de conocimientos a una institución aglutinadora de cambios. En segundo lugar, la sociedad ha evolucionado y actualmente es pluralista en vez de individualista, lo que hace que la universidad deba ser ejemplo de la multiplicidad de las personas implicadas de nuestra sociedad. En tercer lugar, a pesar de su burocratización, la libertad de cátedra que en ella permanece, permite asumir niveles de riesgo superiores a otros estamentos, lo que incrementa las probabilidades de incluir soluciones novedosas, pero con potencial; dar soluciones innovadoras a los problemas sociales. Sin duda, estamos ante uno de los catalizadores del cambio social, la universidad.

De forma concreta, la Universidad del País Vasco, gure Euskal Herriko Unibertsitatea está avanzando en esta línea, y lo hace exponencialmente:

- Se han hecho contribuciones significativas, como por ejemplo en la determinación del valor del doctorado. Se ha logrado establecer mediante sistemas de consenso su valor monetario, lo que da otra visión y entendimiento a los frutos del nivel máximo posible a alcanzar en la academia. EZINA, EKINEZ EGINA
- A nivel de universidad, estudios concretos de contabilidad social aplicados a un grupo de investigación, determinan que por cada euro recibido en el grupo se generan 6,20 euros de impacto; dato utilizable como primera señal de lo que la Universidad del País Vasco puede estar impactando; pero que sin duda habrá que generalizar al conjunto de la actividad académica. Lo que además sabemos, por



ejemplo, es que se logran defender 417 Tesis Doctorales que generan más de 11 millones de euros aplicando un criterio de máxima prudencia. También la universidad ha publicado 7.734 artículos académicos indexados, lo que suponen un valor importantísimo, cuando lo traducimos a euros. Así, la contabilidad social se constituye como modelo que complementa la agenda de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), marco de referencia del que la universidad ya se ha dotado y el cual es prioritario. EZINA, EKINEZ EGINA

- -A nivel europeo se está validando un modelo que permite medir el impacto social que los proyectos multi-universidades tienen, en el que se demuestra los cambios que las alianzas europeas suponen en los stakeholders y el entorno. EZINA, EKINEZ EGINA

Para finalizar, solamente recalcar que la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea, alineada con el desarrollo hacia la sostenibilidad, se plantea como reto conocer, divulgar y mejorar su impacto en la sociedad. La Stakeholder Accounting, Contabilidad Social Monetaria, es un modelo que de forma sistemática y homogénea permite conocer dicho impacto generado, mediante la monetización a valor razonable de las actividades realizadas; esto permite su integración en la agenda estratégica, para además de valorarlo, mejorarlo. Sin duda, un mecanismo que nos permite transitar del propósito al impacto, reto ineludible de la Universidad.

Benetako apustua egin da gure Euskal Herriko Unibertsitate honetan jasagarritasun arloan lehenik eta eragin sistemetan eta ereduetan bigarrenik. Oraindik bidea luzea da, baina EZINA, EKINEZ EGINA

LEHEN HALA ORAIN HOLA GERO ~~EZ JAKIN~~ ERAGINA NOLA

BIHOTZ-BIHOTZEZ MILA ESKER GUZTIOI