

Stakeholder Accounting: hacia un modelo ampliado de contabilidad

Edward Freeman
José Luis Retolaza
Leire San-Jose

Cómo citar este artículo: FREEMAN, E., RETOLAZA, J.L. & SAN-JOSE, L. (2020): "Stakeholder Accounting: hacia un modelo ampliado de contabilidad", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100, 89-114. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.100.18962.

How to cite this article: FREEMAN, E., RETOLAZA, J.L. & SAN-JOSE, L. (2020): "Stakeholder Accounting: towards an expanded accounting model", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100, 89-114. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.100.18962.

CIRIEC

ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2020 CIRIEC-España

www.ciriec-revistaeconomia.es www.ciriec.es

Stakeholder Accounting: hacia un modelo ampliado de contabilidad

Edward Freeman
José Luis Retolaza
Leire San-Jose

RESUMEN: Desde ya hace un tiempo, la narrativa de los stakeholders se ha incorporado de forma decidida en un amplio elenco de organizaciones, contribuyendo al ideario de las principales empresas del mundo. Sin embargo, para un adecuado desarrollo de la misma no es suficiente incorporarla al propósito, es también necesario incorporar dicha perspectiva en los resultados. La transferencia de valor mediante mecanismos no monetarios o incluso emocionales, y la distribución de valor a múltiples stakeholders requiere un sistema más completo del que ofrece la contabilidad financiera. Un instrumento pensado principalmente para identificar el valor monetario residual, es decir, el beneficio; donde el valor distribuido a otros stakeholders, como por ejemplo los trabajadores y proveedores, aparece como un gasto con signo negativo; es decir, como una merma de valor. Para hacer frente a este problema y a la necesidad de una información más completa, tal y como está demandando la teoría de stakeholders, se necesita ampliar el actual sistema de información contable. En el presente artículo se propone una ampliación del concepto de valor, incorporando además de las transacciones basadas en precios, las transferencias realizadas en un entorno de no mercado (sin contraprestación de precio) y aquellas de carácter emocional; así mismo, se propone una ampliación desde una perspectiva unidimensional, centrada en los accionistas a una multidimensional que incorpore a la totalidad de los stakeholders de la organización. En el resto del artículo se reflexiona sobre las experiencias y las implicaciones de este modelo de contabilidad para los stakeholders que, sin duda, tiene un excelente encaje en la Economía Social.

PALABRAS CLAVE: stakeholders, valor social, contabilidad social, impacto, nueva narrativa, propósito.

CLAVES ECONLIT: M14, M41, G3.

Cómo citar este artículo/How to cite this article: FREEMAN, E., RETOLAZA, J.L. & SAN-JOSE, L. (2020): "Stakeholder Accounting: hacia un modelo ampliado de contabilidad", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100, 89-114. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.100.18962.

Correspondencia: Edward Freeman, Darden Business School, freemane@darden.virginia.edu, ORCID: 0000-0002-0721-5878; José Luis Retolaza, Deusto Business School, joseluis.retolaza@deusto.es, ORCID: 0000-0001-7089-4861; Leire San-Jose, Universidad del País Vasco (UPV/EHU), leire.sanjose@ehu.eus, ORCID: 0000-0003-2760-3285.

Expanded abstract

Stakeholder Accounting: towards an expanded accounting model

Contextualization and objective

BlackRock's 2019 letter to its shareholders, statements by the Business Roundtable, and the theme of the most recent World Economic Forum meeting in Davos, basing the company on value creation for stakeholders, provide more than enough evidence that stakeholder theory is now widely accepted in the business world. Harrison, Phillips and Freeman himself (Harrison et al., 2020) recently offered further evidence of this change in perspective and concluded that one of its main implications is that there is a need for a broader range of means of measuring stakeholder-oriented corporate performance. If the corporate purpose shifts from generating value for shareholders to generating value for a broader variety of stakeholders, the two-dimensional (double-entry) perspective of today's accounting needs to be widened to a more multidimensional view of performance, that can reflect value holistically.

Economic/financial accounting cannot meet the information requirements of stakeholder theory. In the absence of a concrete system of information, therefore, stakeholder theory could easily fall foul of Jensen's 'problem of governance'. Whether the principal is only the shareholder (as in agency theory), or a set of stakeholders (multi-fiduciary theory), the problem of agency could be aggravated; and the manager (the agent) would have exclusively control of the system for justifying goals and interests. Introducing stakeholder theory in companies without stakeholder-oriented accounting will allow managers to act on this premise. Stakeholder theory itself and the associated problem of non-governance therefore pose a serious challenge to traditional accounting and necessitate its extension. The purpose of this article is to propose how and why this should be done and what for purpose.

Foundation Arguments, Analysis and Proposal

In stakeholder theory, the company is based on five key concepts: prioritizing purpose as well as profits; creating value for stakeholders as well as shareholders; seeing business as embedded in society as well as markets; recognizing people's full humanity as well as their economic interests; and integrating business and ethics into a more holistic model (Freeman et al., 2020). This approach is based on six fundamental principles: 1) Purpose, 2) Interconnection, 3) Cooperation, 4) Reciprocity, 5) Value Creation, and 6) Human Complexity (San-Jose, Retolaza and Freeman, 2017).

Classic accounting limits our perception of value to the perspective of a single stakeholder –the shareholder– and does not take into account that of other stakeholders: employees, suppliers, government, citizenry and in some cases, even the customers themselves. Moreover,

it appears to restrict the definition of value to price-mediated economic transactions (Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999), failing to class as values any transfers that occur outside a price system, whatever their quantitative and qualitative importance in terms of human development and happiness. It also fails to take emotional value into account; in the best of cases, clearly pejorative emotions are considered merely as a restriction on rational choice. Accounting therefore focuses exclusively on the organisation's financial activities, ignoring a broad set of non-market and emotional transactions which may be of great importance to the organisation's different stakeholders (Gray et al., 1995; Gray, 2002).

Exclusive use of the current system of economic and financial information results in a reductionist approach to the concept of value, distorting its connection to purpose. This is primarily because value focuses on the economic, and particularly the residual (Harrison and Wicks, 2013). This hinders all efforts to achieve the purpose, unless they are marginal, altruistic or aligned with the achievement of greater economic value (Karnani, 2011). If companies really want to commit to stakeholder-oriented management, as they appear to be doing (at least in theory), we need instruments of management oversight (accounting) that allow us to see the value distributed to the different stakeholders through all systems of value transfer, so that we can manage it and connect it properly to the organisation's strategy (Kaplan and Norton, 1992).

Results, limitations, and implications

From the perspective of stakeholder theory, there are ever more insistent demands for broader gauges of corporate performance oriented towards stakeholders as a whole. Such systems of measurement should include information for each of the stakeholders, with a shift from the current one-dimensional accounting to multidimensional accounting, breaking with the single-value concept. Secondly, any such system of information should be capable of incorporating not only a priced transaction value but also the set of non-market and even relational transactions. The aim is not to create some alternative or complementary system, but rather to extend the limits of current economic/financial accounting. To this end, Stakeholder Accounting (SA) proposes extending the x-axis from shareholders to all stakeholders of an organisation, including non-stakeholders –who will need to be addressed through induced due diligence or omission; and extending the y-axis to embrace non-market transactions and emotional value.

In conceptual terms, SA is based on the polyhedral model, for which this paper offers an improved relational analysis with three areas of value and the shared value model. We propose addressing the three dimensions using three different methodologies. In the case of market value, as reflected in the accounts, we propose a reinterpretation that classes value according to the stakeholders by whom it is ultimately received. This change does not, therefore, involve additional accounting but a reinterpreting of existing accounts from the perspective of the value-recipient. Non-market value is translated into monetary units by means of a 5-step process: 1) Identification of the stakeholder groups to whom value is potentially transferred (stakeholder map), 2) dialogue with participating individuals from the different groups to under-

stand the mechanisms of value transfer (dialogue with stakeholders), 3) identification of the mechanisms of transferral of that value (value variables), 4) identification of outputs (goods or services transferred) and 5) valuation of outputs in monetary units, by means of proxies (reasonable value). Emotional value is calculated as a correction factor relating satisfaction –measured using a specific questionnaire for each stakeholder– to the economic surplus obtained by that stakeholder. In order to integrate these three types of value with each other and the management processes, the value is translated into monetary units whereby it can be understood and compared.

Conclusions and contributions

This might seem like a deductive, theoretical proposal, but nothing could be further from the truth; SA has been in operation for nearly ten years now, during which time many organisations of all kinds –third sector organisations, cooperatives, public institutions, and commercial companies (microenterprises, SMEs and listed companies)– have tested out the possibility of using social accounting, with sufficiently satisfactory results; a fully operational model may therefore be considered to be in place, although, without doubt, there is still great potential for improvement. As for the utility of SA, although it might be thought to be merely informative, the experience of organisations that have used it shows that it has other complementary potentials, such as benchmarking (their own figures and those of their sectors); strategy; management, including empowerment of stakeholders; and impact analysis through specific analytical accounting, which has already been tested out in domains such as gender, territory, innovation and SDGs, as well as in relation to specific problems such as disability, unemployment, education and culture.

In complement, but no less importantly, through feedback SA enables a potential increase in perceived value in areas of intrinsic and transcendental motivation. This can in turn impact the organisation's social performance by augmenting the organizational citizenship behaviour of the agents (multiple stakeholders) involved in its generation, in turn creating a process of increased value. In any case, SA is aligned with stakeholder theory, and as such allows the value transferred to each stakeholder to be identified quantitatively. As multidimensional accounting, it replaces maximization of a single utility for a sole stakeholder with optimisation of a set of uses for a large number of stakeholders, orienting it towards the development of a shared value and a distributive balance that is sufficiently satisfying for each stakeholder.

At this moment in time, the main limitation and area of investigation is standardisation. Initiatives in this area are now emerging at both a national and international level. Whether or not this issue can be resolved will determine whether SA can, in coming years, be extended *urbi et orbi*.

Keywords: stakeholders, social value, social accounting, impact, new narrative, purpose.

1. Introducción

La Teoría de Stakeholder complementa y transforma la teoría financiera de la empresa, centrada en el valor generado a los accionistas como marco de referencia. Así se refleja en la carta a los accionistas del 2019 de *BlackRock*, en las declaraciones de la *Business Roundtable*, o en el tema del último *Annual Meeting del World Economic Forum* (Foro de Davos), fundamentado en la creación de valor para los stakeholders. Este importante cambio en la comprensión de las empresas puede entenderse desde una perspectiva reputacional o de comunicación, pero también puede entenderse como un punto punto de inflexión hacia la transformación de las organizaciones y, consecuentemente, la forma de gestionarlas (Chaves y Monzón, 2018). Sin embargo, salvo que adoptemos una interpretación claramente instrumental de la teoría de stakeholder, donde el valor generado por la empresa se considere un indicador óptimo del valor generado para las diferentes partes interesadas; con los actuales sistemas de contabilidad falta información para poder valorar la distribución de valor para los diferentes stakeholders, mucho más, para gestionarla.

En esta línea Harrison, Phillips y el propio Freeman aportan evidencias y concluyen en un reciente artículo (Harrison et al., 2020), que una de las principales implicaciones de este cambio de perspectiva es la demanda de medidas más amplias de desempeño corporativo orientadas a las partes interesadas. Si el propósito corporativo pasa de los accionistas a la generación de valor para una amplia variedad de grupos de interés, es necesario ampliar la perspectiva bidimensional (doble cuenta) de la contabilidad a una visión multidimensional del desempeño; y, por supuesto, superar el mito de una medida única que pretende capturar todo (por ejemplo, los rendimientos de los accionistas).

El valor total que crea una empresa puede ser entendida como una función del valor creado para los diferentes grupos de interés: clientes, proveedores, financiadores, empleados, administración pública, usuarios, comunidad, principalmente (Freeman, 1984; Argadoña, 1998; Jones & Wicks, 1999; Tantaló & Priem, 2016; Retolaza & San-Jose, 2011; Maguregui et al., 2019). Para una adecuada comprensión de este fenómeno es necesaria una contabilidad multidimensional, que sea capaz de captar el valor generado para todos ellos. Precisamente, este es el gap de la literatura: la contabilidad actual no responde a las necesidades de información de la teoría de stakeholders. El principal argumento es que el modelo contable actual, visualiza el valor resultante a la finalización de un ejercicio contable. Por resultante se entiende: el valor residual que queda en la empresa; que bien pueda destinarse a su distribución entre los accionistas o al incremento de fondos propios mediante reservas. Por ende, el valor generado a los trabajadores o proveedores, se considera un gasto y difícilmente se entiende como un valor, al menos en el sentido positivo del término. Resulta difícil de entender que el incremento de gastos de personal, por sí mismo, pueda ser considerado como un valor positivo distribuido por la empresa. Desde nuestra perspectiva mental, y mucho más si es la perspectiva de un contable o analista financiero, el “valor” generado a los trabajadores, proveedores, administración pública, o incluso a los clientes si se trata de un decremento en los ingresos, resta y no suma. Sin embargo, desde la teoría de stakeholder, incorporada en este momento a la ortodoxia del

sistema empresarial, todos estos gastos son “valor” que la empresa distribuye entre sus diferentes grupos de interés, y por lo tanto es un propósito de la empresa el preocuparse por el incremento de este valor y/o gasto.

En esta línea somos conscientes de la paradoja gasto-valor, una de las paradojas que subyace a de la aplicación íntegra de la Teoría de Stakeholder en la gestión empresarial. Sus consecuencias son importantes: de una parte, la dificultad para reconciliar dicho planteamiento con la microeconomía neoclásica centrada en el valor marginal, que las empresas y la economía intentan resolver mediante el recurso a la reputación; en lo que Adela Cortina, en el Congreso de EBEN (European Business Ethics Network Valencia) de 2019, califica como un ejercicio de “hipocresía benevolente”. De otra parte, el problema de ingobernanza planteado por Jensen (2005), donde un gerente (agente) sin un objetivo único (maximización) llevaría al extremo el problema de agencia, siendo incontrolable, tanto por los accionistas (principal) como por cualquier otro posible agente en el marco de una teoría multifiduciaria.

La teoría de stakeholder y el problema de ingobernanza plantean un serio reto a la contabilidad: ¿es posible expandir la contabilidad al resultado obtenido por todos los grupos de interés participantes en una empresa?, ¿es posible transformar una contabilidad bidimensional sustractiva en una contabilidad multidimensional aditiva?, ¿podemos transformar un conjunto de resultados múltiples en algún indicador sintético, que pueda utilizarse tanto en la estrategia como en el control de gestión?

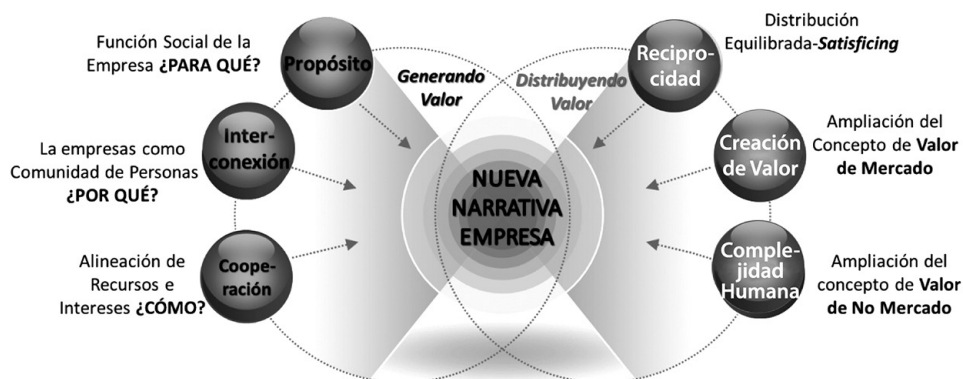
La teoría de stakeholder demanda una forma de medición diferente a la contabilidad tradicional, el objetivo de este trabajo consiste precisamente, en dar respuesta a cómo puede desarrollarse esta contabilidad y cómo es posible avanzar hacia un sistema de contabilidad multidimensional que pueda estar alineado con el propósito compartido por muchas empresas de distribuir valor de forma equilibrada a múltiples stakeholders. Para ello, este trabajo tendrá la siguiente estructura. Tras esta introducción sobre la relevancia del problema, se analizarán, en un segundo apartado, los principales elementos constitutivos de la narrativa de los stakeholders, con la finalidad de comprender los aspectos diferenciales a los que este tipo de contabilidad debería dar respuesta. Posteriormente, se exponen los límites de la contabilidad tradicional a la hora de comprender e integrar la distribución de las diferentes tipologías de valor (mercado, no mercado y emocional) a los diversos stakeholders participantes de la organización. En la siguiente sección se discute sobre las características (multidimensionalidad e integralidad) de la *Stakeholder Accounting*, y se analiza su condición de posibilidad a la luz de las múltiples experiencias desarrolladas hasta el momento. El trabajo finaliza con las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación, dando especial relevancia a la aplicabilidad.

2. Generación y distribución de valor al conjunto de stakeholders: los principios de la nueva narrativa de empresa

Desde la teoría de stakeholders la comprensión de una empresa descansa en cinco conceptos clave: priorizar el propósito y las ganancias, crear valor para las partes interesadas y los accionistas, ver los negocios integrados en la sociedad y en los mercados, reconociendo la humanidad plena de las personas, así como sus intereses económicos, e integrar los negocios y la ética en un modelo más holístico (Freeman et al., 2020). Planteamiento que se fundamenta en seis principios fundamentales, a saber: de Propósito, de Interconexión, de Cooperación, de Reciprocidad, de Creación de Valor y, de Complejidad humana (San-Jose, Retolaza y Freeman, 2017). Aunque el orden original propuesto para dichos principios es el señalado, los reubicaremos en función de una narrativa más comprensiva.

Tal y como se aprecia en la figura 1, estos principios se articulan en dos grandes ejes, los tres primeros hacen referencia al proceso de generación de valor y los tres últimos al de distribución.

Figura 1. Principios de la Nueva Narrativa de Empresa con propósito social



Desde la narrativa de la Stakeholder Theory podemos entender las empresas y otras organizaciones en base a un conjunto de personas que interrelacionan (2º Principio *interconexión*); dependiendo de la perspectiva podemos denominar esta interconexión como red, comunidad, relación contractual... En cualquier caso, estas personas interactúan con un propósito (1º Principio *propósito*), generar valor para alguien externo: cliente o usuario; y en el proceso, crear

valor para los participantes. Ambos procesos junto con las externalidades, ya sean estas obligadas (como lo son los impuestos) o voluntarias (como lo es la cultura), generan valor para el conjunto de la sociedad, contribuyendo a la legitimación social de la organización. Los diversos participantes en la organización cooperan entre sí y con otros agentes, organizaciones e instituciones (3º Principio *cooperación*) para optimizar (no necesariamente maximizar) la generación de valor. Podríamos decir que, desde una perspectiva cronológica, el principio de interconexión (el 2) inicia la acción, mientras que, desde una teleológica, dicha acción comienza con el 1; el propósito. En cualquier caso, el desarrollo de un proyecto empresarial es una realidad lo suficientemente compleja para que el proceso no sea de carácter lineal y se puedan identificar diferentes bucles ascendentes.

En relación a la distribución del valor, representada en el eje derecho de la figura, nos encontramos con que la empresa genera valor (5º Principio *creación de valor*) de diferente tipo; de una parte, el clásico valor económico de mercado; pero de otra, generan (o detraen) también valor de no mercado y emocional. Este valor, al que podríamos denominar como integral, debe distribuirse con cierta reciprocidad a la participación en la generación de dicho valor (4º Principio *reciprocidad*), pero dicha distribución no es meramente lineal; al tratarse en un valor que no se agota en lo económico, la distribución tampoco se agota en el conflicto por su apropiación; ya que tanto el valor de no mercado como el emocional permite una apropiación compartida. Las personas, *con cara y ojos*, somos seres humanos complejos, con motivaciones muy variadas: higienizadoras (fisiológicas y de seguridad), motivacionales (afiliación, reconocimiento y autorrealización), trascendentes / transformacionales (cohesión, diferenciación y servicio); y por lo tanto, las utilidades percibidas por los diferentes agentes participantes pueden ser de diferente naturaleza y de carácter complementario. Conseguir una alineación aditiva de dichos intereses será una de las funciones principales de la actividad gerencial (6º *complejidad humana*).

Tras esta aproximación narrativa a los seis principios que animan la teoría de stakeholder podemos pasar a un análisis más pormenorizado de cada uno de ellos.

1. **Principio del Propósito** [*The Purpose Principle*]: Hace referencia a la función social de la empresa (Freeman 1999; Strand and Freeman 2015): La mayoría de las empresas se crean para satisfacer algún tipo de necesidad no adecuadamente satisfecha o para aumentar el valor que una determinada actividad puede generar para la comunidad en la que están integradas. Este propósito es una fuerza inspiradora fundamental para alinear los recursos e intereses de las partes interesadas involucradas. Complementariamente el propósito es la razón que legitima la existencia de la empresa y desde la óptica ortodoxa será la base de su éxito económico.
2. **Principio de Interconexión** [*The Interconnection Principle*]: Freeman et al. (2007) o Mathur et al. (2008) mantienen la idea de entender la empresa como una red de partes interesadas que comparte recursos y capacidades con el fin de generar un mayor valor añadido o conseguir una reducción de costes de transacción. En la medida en que se hipostatiza esta concepción de la empresa da lugar a la perspectiva ontológica de la stakeholder theory (San-Jose & Retolaza, 2012; Retolaza, San-Jose y Ruiz-Roque, 2014),

complementaria a las perspectivas instrumental, normativa y positiva identificadas por Donaldson y Preston (1995). Dependiendo de la aproximación esta interrelación puede entenderse como una comunidad de personas (Melé, 2012), como un conjunto de nexos contractuales explícitos e implícitos (Coase, 1995), o como una red relacional (Bolton & Dewatripont, 1994); pero sea cual sea la perspectiva desde la que se analice, resulta claro que un empresa consiste en un conjunto de personas que comparten un conjunto de recursos, y en mayor o menor medida, un conjunto de intereses.

3. **Principio de Cooperación** [*The Cooperation Principle*]: desde una lógica economicista las empresas existen porque generan mayor valor (reducen costes de transacción) que las personas actuando de forma individual (Dunham et al., 2006); por tanto, la cooperación interna es una capacidad potencialmente generadora de ventaja competitiva. En este sentido, cuanto mayor sea la alineación de intereses y recursos, mayor será el valor generado; ya que los conflictos por la apropiación de rentas, incrementan los costes de transacción y reducen el valor resultante. No obstante, desde una perspectiva más amplia, se plantea la cooperación como un principio también externo. Las empresas y organizaciones no son entidades individuales, sino que existen y operan en ecosistemas de creación de valor; la cooperación, y no únicamente la competencia, optimiza los resultados del conjunto del ecosistema (Schneider y Sachs 2017).
4. **Principio de reciprocidad** [*The Reciprocity Principle*]: La participación en las empresas y la consiguiente cesión de recursos a las mismas se fundamenta en la reciprocidad o equidad (*Aristóteles*), ya que los participantes esperan una devolución acorde a la aportación realizada; lo cual exige de forma necesaria la creación simultánea de valor para las diferentes partes interesadas, entre las que de forma general se pueden identificar: clientes, usuarios, personas trabajadoras, inversores, financiadores, proveedores, otras empresas del sector, o los shapeholders, entre otros. Esta distribución de valor para el conjunto de los stakeholders, no responden al concepto de maximización, al que se suele recurrir en el modelo financiero cuando se trata de la empresa o de los shareholders, sino a un equilibrio en la distribución [satisficing] (Simon, 1957; Brown, 2004) del valor entre todas las partes implicadas. No obstante, el principio de reciprocidad no excluye la gratuidad en la distribución de valor, que puede dar lugar a la generación de ciclos de valor incremental, donde la atribución gratuita de valor a un actor específico incrementa el retorno de valor para otras partes interesadas.
5. **Principio de la Creación de Valor** [*The Value Creation Principle*]: De forma muy clara, y para prácticamente todos los modelos teóricos, parece que uno de los principales objetivos de la empresa sería la generación de valor (Freeman y Liedtka 1997; Freeman et al., 2007). De forma muy reduccionista, podemos entender por valor el diferencial entre los ingresos y gastos, es decir, los beneficios; pero entonces dejaremos fuera la mayor parte de valor que distribuye una empresa, como, por ejemplo, el valor aportado a las personas trabajadoras. Desde una perspectiva un poco más amplia, tal y como se utiliza en el Producto Interior Bruto (PIB), podemos considerar valor como el diferencial entre los ingresos y los costes de los insumos, es decir el valor añadido o agregado; pero igualmente

estamos ante una perspectiva reduccionista del concepto de valor, olvidando el valor tractor generado a toda la cadena de proveedores. Pero incluso teniendo todos estos aspectos en cuenta, seguiríamos reduciendo el valor únicamente a su dimensión de mercado.

En una narrativa alternativa más amplia hay que considerar simplemente como un mito que el valor sea el diferencial entre ingresos y gastos, y, por tanto, todas las historias sobre su optimización; debiendo considerar el valor como el sumatorio del debe y haber transferidas entre una entidad y sus stakeholders, o siendo más puristas, entre los diferentes stakeholders de la entidad mediante la intermediación de esta. Y, entre esas transferencias no se encuentra tan sólo las monetarias, sino también las transferencias de no mercado, identificables en todo tipo de organización y fundamentales en las entidades de carácter social; complementariamente habrá que tener en consideración las transferencias de valor emocional. Así pues, en esta creación y distribución amplia de valor será necesario tener en cuenta tres tipos de valor: el valor de mercado, el de no mercado y el emocional.

- 6. Principio de Complejidad** [*The Human Complexity Principle*]: La racionalidad metodológica utilizada como forma de comprender la conducta humana se ha visto seriamente cuestionada desde hace ya mucho tiempo (Simon, 1957, Talher, 1985; Kahneman et al., 1991), pero incluso el modelo de racionalidad limitada resulta extremadamente, valga la redundancia, limitado. Las personas tenemos una gama de intereses mucho más amplia que los meramente económicos (Freeman et al., 2007), además como muestran diversas teorías motivacionales (Maslow, 1943; Herberg, 1954; Barrett, 2006) esos intereses se encuentran interrelacionados de una forma más o menos jerárquica. Si bien a determinado nivel, la transferencia de valor monetario puede ser fundamental para la persona perceptora, en otros niveles, la afiliación o la autorrealización pueden ser cruciales, e incluso, otras personas pueden encontrar el mayor valor en la oportunidad de servir a los demás. Soluciones simples basadas en una mera retribución económica, difícilmente satisficieran un elenco tan complejo de intereses; en este sentido la empresa, debe intentar comprender los intereses de sus participantes para, en la medida de lo posible, distribuirles el valor demandado por cada uno de ellos. La gran ventaja de este planteamiento es que mientras el valor monetario, en general, es privativo en su apropiación; muchas formas de valor de no mercado no lo son. Y el valor emocional, normalmente, es un valor necesariamente compartido.

3. Límites de la contabilidad tradicional: límites del beneficio y del valor

La contabilidad de doble entrada nace, o al menos se desarrolla de forma efectiva, en el renacimiento, coincidiendo con las expediciones mercantiles; donde los inversores necesitan saber el beneficio obtenido tras un viaje comercial, a fin de poder repartirse las ganancias. Esta comprensión del beneficio como el resultado de la sustracción entre las ventas y los gastos,

ha llegado hasta hoy en día. En muchos contextos dicho beneficio resulta sinónimo de valor, y la maximización del beneficio un objetivo encomiable para la empresa (Jensen, 2001). Sin embargo, esta perspectiva obvia un hecho elemental, que las organizaciones generan valor en todo el proceso de transformación de los gastos en ingresos; y, además, un valor por partida doble. En primer lugar, al menos en orden cronológico, las empresas generan valor cuando pagan a los factores de producción: principalmente proveedores, trabajadores y financiadores; además, en segundo lugar, crean valor cuando transfieren bienes o servicios a los clientes a cambio de un precio. Podríamos pensar que son las dos caras del mismo valor, pero los trabajadores recibirían valor a través de su salario aún en el caso de que no se vendiera nada de los productos por ellos elaborados, y es posible pensar que los clientes que compren un producto transformado reciban valor, independientemente que no se pague a los proveedores de materias primas. Quizás el resultado de esta operación pueda ser cero, pero la realidad es que se transfiere valor tanto a los clientes (+) como a los proveedores (-), distando mucho de la situación de equilibrio que parece representar el cero.

Por otra parte, un valor tan importante como el generado a los trabajadores a través del salario, aparece como una resta en el valor final, lo que no parece reflejar en absoluto la importancia que tiene para dichos trabajadores, en particular, y para la sociedad, en general, la transferencia de los sueldos y salarios. Ni que decir tiene que la transferencia de valor de no mercado, como, la formación o unos días de vacaciones, también se anotaría como gasto (-), “disimulando” su carácter de valor. Y, consecuentemente, resulta difícil explicar a un gestor que incrementando los gastos incrementa el valor generado por su empresa. Nuestro esquema mental asocia valor con el beneficio, cuando en realidad el valor se genera a través de todos los intercambios que se producen en el proceso productivo, ya sean estos monetarios, en el marco de un sistema de precios; de no mercado; o incluso, emocionales. Hasta la fecha, se ha prestado poca atención a cómo los intereses de distinta naturaleza, demandados por los diferentes stakeholders, se pueden integrar en los sistemas de información; pero en un contexto un amplio (mayoritario) número de empresas identifica en el marco de su propósito / misión la generación de valor para el conjunto de partes interesadas, parece de suma importancia avanzar en esta línea (Neville, 2011; Hall et al., 2015).

En este sentido, la contabilidad clásica limita nuestra percepción de valor a la perspectiva de un solo grupo de interés: los accionistas; y resulta ajena a la perspectiva del resto de stakeholders: trabajadores, proveedores, administración, ciudadanía, e incluso en algunos casos, a la de los propios clientes. Adicionalmente parece restringirse la acepción de valor únicamente a los intercambios económicos con mediación de precios (Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999), que da lugar a la ya conocida paradoja, atribuida a Samuelson, de que casarse con el mayordomo¹ reduce el valor generado en un determinado país. Nuestra concepción contable excluye como valor todas las transferencias que se dan al margen de un sistema de precios, así puedan suponer un monto mayor que las transferencias de mercado; o puedan ser claves en el desarrollo humano y felicidad de muchas personas en diferentes partes del mundo. No

1. Samuelson (1966) hace referencia al “ama de llaves”, pero hemos querido actualizar el ejemplo desde una perspectiva de género.

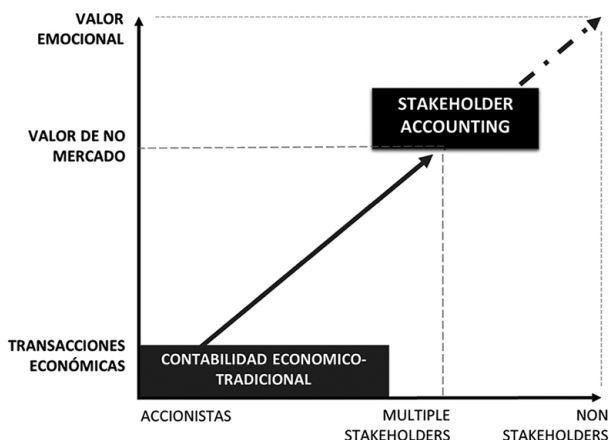
digamos nada del valor emocionales, que ni siquiera se incluye en la comprensión de los individuos como decisores racional; o como mucho, en el caso de la racionalidad limitada, se incluye prácticamente como una tara o fallo que le impide realizar una elección óptima relativa a la adquisición de valor. En este momento, los informes contables se centran únicamente en las actividades financieras de la organización, obviando otro tipo de actividades que son importantes para los stakeholders; que pueden ir desde las actividades gratuitas hasta el confort en el puesto de trabajo, pasando por amplios y variados escenarios (Gray et al., 1995; Gray, 2002).

El sistema contable actual, con todo su potencial, resulta muy limitado para comprender de forma holística la creación de valor y su distribución; y aún mucho más para entender la percepción de utilidad por parte de unas personas, que no son simples decisores racionales guiados por el egoísmo, sino decisores complejos capaces de valorar de forma simultánea aspectos de mercado, no mercado y emocionales. Razones por las cuales desde el paradigma de los stakeholders se siente la necesidad de un sistema de información más amplio, en relación con la performance o desempeño global de las organizaciones. Debemos tener en cuenta que los sistemas de información vinculados a la gestión son fundamentales en los procesos de toma de decisiones (Kaplan y Norton, 1992), y por tanto su medición no un mero elemento de comunicación externa. Si realmente hay un compromiso de gestión para los stakeholders, son necesarios elementos de control de gestión (contabilidad) que nos permitan visualizar el valor distribuido a los diferentes grupos de interés, a través de todas las modalidades de transferencia de valor.

La utilización en exclusiva del sistema de información económico-financiero vigente nos lleva a una distorsión reduccionista del concepto de valor, enmascarando su conexión con el propósito y generando una focalización inevitable hacia el valor económico, especialmente el residual (Harrison y Wicks, 2013), que dificulta en lugar de dinamizar, los esfuerzos para la consecución del Propósito; salvo que estos esfuerzos sean marginales, altruistas o que se alineen con el logro de mayor valor económico (Karnani, 2011).

4. Propuesta de la Stakeholder Accounting

La situación descrita en el apartado anterior, origina que desde el entorno de la teoría de stakeholders se esté demandando, cada vez con más insistencia, medidas más amplias de desempeño corporativo orientadas al conjunto de las diversas partes interesadas (Harrison et al., 2020). Medidas que deberían incorporar, de una parte, información para cada uno de los stakeholders; pasando de la actual contabilidad unidimensional a una contabilidad multidimensional. De otra, dicho sistema de información debería poder incorporar no sólo el valor transaccional con contrapartida de precios, sino también el conjunto de transferencias de no mercado, incluidas las de carácter relacional. En cualquier caso, no se trataría tanto de generar un sistema alternativo o complementario de la actual contabilidad económico-financiera, como de ampliar los límites de la misma. La figura 2 recoge de forma visual dicha ampliación.

Figura 2. Ampliación de la contabilidad económico-financiera

La propuesta pasa por ampliar el eje de abscisas (x)² desde la perspectiva de los accionistas a la del conjunto de los múltiples stakeholders que conforman la organización. Quizás el valor resultante (beneficio) pueda ser una buena información para los accionistas, pero no será tan buena para los proveedores, trabajadores o administración pública; y mucho menos para la ciudadanía, ya que dicho resultado no proporciona mucha información sobre el valor transferido a estos stakeholders. Se hace necesaria una contabilidad que identifique el valor transferido a cada uno de ellos de forma diferencial. Esta transformación, que no es difícil de realizar en relación con los datos financieros, genera dos importantes innovaciones, de una parte, la aparición de una contabilidad multidimensional, de otra, el desplazamiento de la bondad del resultado desde la maximización al equilibrio. En el primer caso, no existe un único resultado, sino tantos resultados como stakeholders identifique la empresa; con cada uno de ellos tiene una cuenta de haber diferente. Independientemente de que se dé un trade of entre el valor aportado a los diferentes stakeholders o que pueda haber valores compartidos, lo cierto es que la característica privativa de las transacciones monetarias implica la imposibilidad de maximizar de forma simultánea el valor transferido a cada stakeholder; lo que conlleva la necesidad de combinar la maximización consolidada con el equilibrio en el valor relativo distribuido a los diferentes grupos de interés. Así mismo, se debe dar una apertura a responder a los intereses de los non stakeholders, entendidos como las personas que no tienen ningún rol activo en relación con la entidad, pero que, sin embargo, pueden ser afectadas por omisión. Los ejemplos del medio ambiente, la exclusión financiera o la imposibilidad de acceso a medicamentos, pueden ser buenos ejemplos de este tipo de situaciones. Dado que no existe una participación directa de los implicados en relación con la organización, serán los *Shapholders*, entendidos

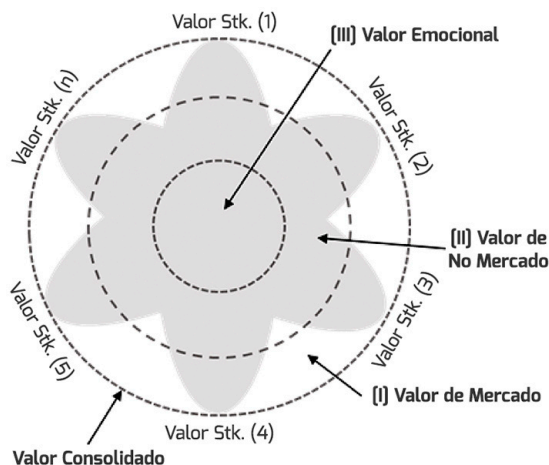
2. Se trata de un convencionalismo, ya que se podrían alterar los ejes de representación sin ninguna alteración real.

como grupos que defienden de forma legítima, intereses inmediatamente impropios (Retolaza et al., 2016) los interlocutores en dicha transferencia de valor. En la medida en que se amplíen los horizontes de interlocución y se reduzcan el número de non stakeholders, el sistema de información generado denominado Stakeholder Accounting, tenderá hacia la universalidad.

De otra parte, en relación con el eje de ordenadas (y), como ya se ha señalado, el valor transferido por una organización a través de múltiples mecanismos es mucho más amplio que las transferencias monetarias que son las únicas que recoge el sistema contable actual. Existe un amplio rango de valor que se transfiere mediante mecanismos de no mercado: formación, mejoras en el puesto de trabajo, información, reducción de costes, cuidados, liberación de tiempo, entre otros; transferencias que resultan invisibles y sería necesario incorporarlos en un sistema de información más amplio. Aunque en un primer momento pueda parecer difícil su incorporación, parece posible identificar los mecanismos de transferencia de dicho valor [variables de valor], identificar los outputs generados [bienes o servicios transferidos] y darles valor mediante un proceso similar al del valor razonable aplicado a la valoración de activos [proxys]. Pero todavía deberíamos incorporar otro ámbito de valor, el emocional, que emana fundamentalmente de la dimensión relacional de una organización. Si bien dicho valor tiene un componente subjetivo, y por tanto es necesario recurrir a muestreos representativos en los diversos grupos de stakeholders, su transacción a unidades monetarias es posible realizarlo ampliando al conjunto de grupos de interés el concepto de excedente del consumidor/productor.

Con carácter previo, en el marco de la teoría de stakeholder se ha propuesto el modelo poliédrico (véase Figura 3) como escenario de comprensión en relación a la generación de valor para un conjunto diferenciado de stakeholders.

Figura 3. Modelo Poliédrico en relación a las tipologías de valor



Fuente: Elaboración propia a partir de San-Jose, Retolaza & Freeman, 2017: 239.

Dicho modelo visualiza la empresa como generadora de valor para diferentes grupos de interés; parte de ese valor puede ser compartido por dos o más grupos, siendo otras partes de apropiación exclusiva de un solo grupo de stakeholders. En la medida en que el valor compartido se incrementa, resultará más sencillo alinear los intereses de los diferentes stakeholders; y en la medida en que se reduce, se incrementará el conflicto entre ellos. La resultante, en lugar de un valor único al que estamos acostumbrados en la contabilidad, sería un valor diferencial para cada grupo de interés. En relación con el problema de ingobernanza de Jensen (Jensen, 2001; Agle et al., 2008) cabe señalar que el modelo permite formalizar la consolidación del valor distribuido a los diferentes stakeholders como una función de optimización:

$$|A_1 \cup \dots \cup A_n| = \sum_{i=1}^n |A_i| - \sum_{1 \leq i < j \leq n} |A_i \cap A_j| + \sum_{1 \leq i < j < k \leq n} |A_i \cap A_j \cap A_k| - \dots + (-1)^{n-1} |A_1 \cap \dots \cap A_n|$$

La forma más habitual de presentación de esta contabilidad para los stakeholders consiste en una matriz que identifica en el eje de ordenadas el tipo de valor distribuido, y en el eje de abscisas, el stakeholder perceptor de dicho valor (véase Tabla 1).

Tabla 1. Matriz de Valor para los stakeholders

Matriz de Valor para los stakeholders	Sociedad	Clientes	Usuarios.	Trabaj.	AAPP	Financ.	Inversores	Accionistas	Proveedores	Ciudadanos
VALOR DE MERCADO										
- Valor Añadido										
- Valor clientes										
- Valor cadena										
VALOR DE NO MERCADO										
- Variables de Valor										
- Externalidades positivas										
- Externalidades negativas										
VALOR EMOCIONAL										
VALOR INTEGRADO*										
VALOR S. AGREGADO**										

* Consolidado del valor generado a cada grupo de interés. ** Sumatorio del valor generado a cada grupo de interés.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe considerar como un problema relativamente importante, las dificultades para realizar en la práctica una ampliación del modelo contable en la dirección propuesta. Sin embargo, es una experiencia con la que la organización *Global Economic Accounting* (www.geaccounting.com)

ting.org) lleva trabajando desde hace casi una década (2011), habiendo reportando más de 200 experiencias concretas de Stakeholder Accounting. Existen ya múltiples análisis de casos publicados en el entorno científico (San-Jose y Retolaza, 2016; Retolaza et al. 2014; Retolaza et al. 2015; Etxezarreta et al. 2018; San-Jose et al., 2019; Retolaza y San-Jose, 2020; Lazkano y San-Jose, 2020; Ayuso et al. 2020). Precisamente, en una publicación del 2018, Retolaza y San-Jose (2018) identificaron de forma explícita un total de 52 experiencias, muchas de ellas, empresas de economía social. Con base a estos datos cabe refutar una hipotética tesis sobre la imposibilidad de realizar contabilidades sociales en unidades monetarias reales. El contraste empírico llevado a cabo a través de este conjunto de experiencias, independientemente de que sea un proceso perfeccionable, nos permite afirmar la posibilidad de sistematizar, de forma práctica, este tipo de contabilidad en los diferentes modelos de organización. Dándonos una información sobre el performance de la misma que va más allá de la cuantificación de transacciones monetarias, incorporando transferencia de valor de no mercado, e incluso emocional, en unidades monetarias; y orienta a un conjunto amplio de stakeholders.

La metodología utilizada en estas experiencias se encuentra explicada y documentada en diversos trabajos (Retolaza et al., 2015; Retolaza y San-Jose 2015; 2020; Retolaza et al., 2016; San-Jose y Retolaza, 2016), y consta de cinco fases diferenciadas para la obtención del valor de no mercado: 1) elaboración del mapa de stakeholder, 2) diálogo fenomenológico con los stakeholders, 3) identificación de las variables de valor, 4) identificación cuantitativa de los outputs transferidos en relación a cada una de las variables y cálculo del valor razonable para cada unidad de las diferentes variables de valor, 5) cálculo, visualización y análisis (ratios) del valor trasferido. A este proceso de cálculo del valor de no mercado hay que añadirle el proceso de cálculo del valor de mercado, que no consiste sino en una transformación de la cuenta de pérdidas y ganancias a la perspectiva de los diferentes stakeholder perceptores del valor distribuido, ya sea en primera instancia, a través del valor agregado; en segunda, a través del valor movilizado, fundamentalmente a través de los proveedores; o de forma indirecta, a través del valor inducido. Valor que en muchas ocasiones no es atribuible a un único agente y debe contemplarse de forma colectiva a través de su atribución a un determinado ecosistema de valor conformado por múltiples agentes. Entendiendo por tales, los casos en los que la apropiación exclusiva del protagonismo por alguno de los agentes participantes, destruiría o mermaría significativamente la creación colectiva de valor. Así mismo, hay que incorporar el valor emocional, a partir del grado de satisfacción de los diferentes grupos de interés en relación al valor percibido como contrapartida del coste de oportunidad, y de la traslación de este valor a unidades monetarias: Para lo cual será necesario identificar los límites del valor razonable del excedente de dicho grupo de interés, cuya amplitud resulta de una estimación entre el precio real pagado (límite inferior) y la disposición máxima de pago (límite superior). Una vez obtenidos las tres tipologías de valor: de mercado, no mercado y emocional, se procede a su integración y análisis a través de indicadores; así como a su representación gráfica y comprensión holística.

5. Potencial de la Stakeholder Accounting

Aunque en un primer momento la mayoría de las organizaciones y empresas que desarrollan un sistema de contabilidad orientada a los stakeholders parecen guiarse por intereses relacionados con la comunicación y la reputación (Lazkano y Beraza, 2019), lo cierto es que cuando descubren el potencial de dicha información, lo extienden de forma natural a otros ámbitos tales como el benchmarking, la estrategia, la gestión de las personas o el análisis de impacto.

En el ámbito de la comunicación, la información sobre el valor aportado o detruido a los stakeholders y, a través de ellos, al conjunto de la sociedad, conecta bien con dos temas de actualidad: la transparencia y el contrato social. Cada vez son más los ciudadanos de todo el mundo que no tienen claro que el modelo microeconómico que relaciona la maximización de beneficio con algún tipo de óptimo social, funcione en la práctica (véase el Barómetro Edelman <https://www.edelman.com/trustbarometer>). Más de la mitad de los encuestados, a nivel mundial, cree que el capitalismo en su forma actual está haciendo más daño que bien al mundo; siendo la equidad en la distribución el “Talón de Aquiles” de la desconfianza. A la ciudadanía, ya no le basta que una empresa informe sobre su situación económica, presuponiendo que unos buenos resultados equivalen a un valor social añadido; sino que quiere saber cómo se distribuye ese valor entre los agentes participantes y el resto de partes interesadas. Ya no se demanda tanto la maximización del resultado, sino el equilibrio en la distribución; y como ya señalábamos en la introducción, esta demanda no es ajena a los propios accionistas e inversores. Podría decirse que la ciudadanía está reclamando un nuevo contrato social (Costas, 2017), para el cual, la información sobre la distribución del valor se convierte en un elemento sustancial.

En esta misma línea, cada vez más, la transparencia es un valor demandado, cuando no exigido legalmente, por la sociedad (Fung et al., 2007). En nuestro entorno, la exigencia de informes no financieros tiende a ampliarse, no sólo en el número de empresas afectadas, sino también, en la calidad y profundidad de la información solicitada (Szabó y Sørensen, 2015; Andrades y Larran, 2019). La contabilidad para los stakeholders va un paso más allá que los KPIs, al ser capaz de traducir estos a unidades monetarias, lo cual abre la posibilidad a que en el ámbito social puedan generarse análisis cuantitativos tan potentes como los utilizados en el ámbito financiero. En este momento, este tipo de contabilidad genera una alineación de intereses entre los diversos stakeholders, ya que se deriva no sólo de la exigencia de la ciudadanía y la regulación del gobierno, sino también del propósito de las propias empresas y organizaciones.

Sin embargo, siendo totalmente legítima la preocupación de las empresas por la comunicación, la contabilidad para los stakeholders genera otras potencialidades, tanto en el ámbito marketing (*benchmarking*), como en relación a la estrategia (*cuadro de mando integral social*), o a la gestión de recursos humanos (*empoderamiento*); así mismo, genera la posibilidad de desarrollar una contabilidad analítica específica (*análisis de impacto*) orientada a diversos aspectos de interés como el impacto en el territorio, el equilibrio de género en la distribución o la contribución a los diferentes ODS.

En relación con el benchmarking, es posible en dos dimensiones, de una, con la misma organización a través de un análisis comparativo longitudinal (San-Jose et al., 2019), de otra, de forma sincrónica en relación a otras organizaciones comparables (Lazkano et al., 2019); aunque en este caso es deseable una previa normalización del sector.

Por su parte, independientemente de la razón por la cual las organizaciones desarrollen una contabilidad social, lo cierto es que una vez que obtienen datos relativos a la creación de valor para sus stakeholders, sienten la necesidad de incorporar dicha información en el diseño de la estrategia y en la gestión (Etxanobe, 2020); igual que resultaría impensable que una entidad desarrollara su diseño estratégico obviando los datos económico-financieros, en la misma medida resulta impensable la no utilización de la información sobre el valor distribuido. El cuadro de mando integral permite incorporar, sin gran esfuerzo, objetivos financieros y no financieros, siempre y cuando sean cuantificables; dicha facilidad se acrecienta si se pueden utilizar las mismas unidades de medida (Kaplan, 2003; Murillo, 2020).

En relación con la gestión, en especial en lo referente al personal, ya sea este profesional o voluntario, se han realizado interesantes experiencias que utilizan la información generada en la Stakeholder Accounting para empoderar a las trabajadoras e incrementar el OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) mediante un feedback del valor generado (Retolaza et al., 2019). En este ámbito se abre toda una línea de trabajo que permita conectar el valor percibido por los stakeholders, bien sea directamente o a través del feedback, con su posible motivación trascendente (Pérez-López, 1991). En esta misma línea, permite conectar el performance social con el estadio motivacional de las personas participantes, bien sea este higienizador (Herberg, 1954), de afiliación, reconocimiento o autorrealización (Maslow, 1943) o transformacional (Barrett, 2006); teniendo en cuenta que en este último caso el incentivo fundamental puede encontrarse no tanto en la recepción de valor, ya sea este de mercado o no mercado, sino principalmente en la visualización del valor generado a los otros. Hay que tener en cuenta que los valores apreciados en las etapas motivacionales más elevadas suelen ser transferencias de no mercado o emocionales, con bajo grado de privacidad, y por tanto fácilmente susceptible de ser compartidas.

Complementariamente, el disponer de una contabilidad para los stakeholders permite realizar una contabilidad analítica centrada en algunos aspectos específicos de impacto, hasta el momento conocemos su utilización en el análisis de la distribución del valor en función del género (Gartzia y Retolaza, 2019), del impacto en una determinada área territorial y su consecuente interés para la compra pública (Retolaza et al., 2015; Bernal et al., 2019), como propuesta para valorar la innovación (Echeverría, 2020) o en el cálculo del valor generado para los diferentes ODS, trabajo desarrollado en Siemens-Gamesa todavía pendiente de publicación.

6. Conclusiones

El trabajo desarrollado da respuesta a una demanda formulada desde la teoría de stakeholders, consistente en establecer un sistema de información que permita identificar e integrar, en la estrategia de gestión, el valor generado para los diferentes grupos de interés. Valor que

debe responder tanto a los principios de la propia teoría expuestos en este trabajo: propósito, interrelación, cooperación, reciprocidad, creación de valor y complejidad humana, como a la integración de la dimensión transaccional y relacional propias de las empresas; y no únicamente a la transaccional de mercado, como ha sido la tónica habitual hasta el momento. Esto supone que dicho sistema de información debe abordar tanto el valor transferido a través de mercado, como también el valor de no mercado, e incluso el emocional.

A partir de estos planteamientos, la contabilidad orientada a los stakeholders se propone una ampliación de la contabilidad tradicional; de una parte, ampliando de forma ordinal el eje de ordenadas, incorporando al valor de mercado, el de no mercado y el emocional. A fin de poder integrar estas tres unidades entre sí, y con los procesos de gestión se opta por traducir el valor en unidades monetarias que faciliten la comprensión y comparabilidad del mismo. De otra parte, se propone una ampliación también ordinal del eje de abscisas, estableciendo una categoría para cada uno de los grupos de interés receptor de dicho valor.

Esta propuesta de contabilidad para los stakeholders se soporta en el modelo poliédrico, de forma similar a como el modelo de doble entrada soporta la contabilidad económico-financiera. Lo peculiar de este modelo es que el valor es diferencial para cada uno de los grupos de interés, por lo que, aunque podemos calcular el sumatorio o el consolidado de dicha distribución para el conjunto de stakeholders, la utilidad fundamental no la encontramos en la adición, sino en el equilibrio distributivo. Lo cual lleva a sustituir el valor único resultante de la contabilidad tradicional, por una contabilidad multidimensional, con grados de valor diferentes para cada uno de los diversos grupos de interés. El objetivo del gestor consistirá en conseguir un equilibrio suficientemente satisfactorio (*satisficing*) (Simon, 1957) para cada uno de los stakeholders, en lugar de intentar maximizar el resultado para uno de ellos.

Complementariamente, pero no menos importante, cabe señalar que la contabilidad social para los stakeholders se presenta como un instrumento que posibilita el feedback a los agentes participantes, acerca del el valor generado y distribuido. Lo cual, en personas con alta motivación intrínseca o trascendente, además de generarles valor emocional, puede repercutir en una mejora del desempeño a través del incremento del OCB, generando, a su vez, un proceso virtuoso circular (Retolaza y San-Jose, 2020).

A su vez, y no menos importante, la contabilidad para los stakeholder; a través de una contabilidad analítica, permite abordar algunos análisis de valor que de forma clásica se suelen abordar mediante KPIs, como, por ejemplo, la distribución de valor en función del género. Este tipo de contabilidad permite no sólo una medida de equilibrio global, sino una información concreta para cada tipo de valor y grupo de interés; obteniendo un abanico mucho más amplio de información. Hay que tener en consideración que los diversos espacios de la matriz resultante no tienen por qué encontrarse alineados en una única dirección, de forma, que esta información, mucho más rica en matices, permite concretar procesos estratégicos y de gestión dirigidos a la distribución diferencial del valor. Por su parte, una contabilidad analítica centrada en los ODS permite visualizar el valor diferencial incorporado por las estrategias que en esta dirección haya desarrollado la entidad; y, por tanto, valorar la bondad de dichos mecanismos de gestión. Así mismo, permite un análisis del impacto territorial de la actividad

de una organización o proyecto, lo que facilita cuantificar el impacto de una inversión o gasto público; muy interesante para orientar la compra pública hacia la optimización del valor social que genera. Desde esta perspectiva, la contabilidad analítica basada en una contabilidad para los stakeholders se presenta como una buena metodología para medir el impacto social tanto de las organizaciones como de los proyectos.

En esta misma dirección, el modelo permite formalizar la consolidación del valor distribuido a los diferentes stakeholders como una función de optimización (véase algoritmo en sección previa): dando respuesta a la crítica al problema de ingobernanza que Jensen atribuye a la teoría de stakeholder (Jensen, 2002; Agle et al., 2008). Esta función permite el control global del agente por parte de un único principal (shareholder) o de un conjunto de ellos (principales multifiduciarios); lo cual no obsta para que desde la teoría de stakeholders se considere el equilibrio y no la optimización como el verdadero *leit motiv* de la gestión.

Complementariamente, la diferencia entre este valor consolidado y el sumatorio del valor generado al conjunto de stakeholders: $\sum_{i=1}^n x_i$, puede proporcionar una medida para el valor compartido; dando sentido práctico a la propuesta de Porter y Kramer (2011).

No es posible finalizar el trabajo sin hacer referencia al principal problema de la Stakeholder Accounting, su normalización. A pesar de que la posibilidad de uso se haya contrastado en un número significativo de empresas, lo cierto es que el planteamiento fenomenológico en la identificación de las variables de valor y la propia borrosidad del valor razonable hace que los resultados obtenidos por las diferentes entidades, en especial si son de sectores de actividad diversos, no sean completamente homogéneos. Posiblemente, el gran reto de futuro sea precisamente la normalización de los procesos de atribución de valor y cálculo, que, indudablemente, tendrán un marcado componente sectorial. No obstante, frente al modelo orientado a KPIs, la Stakeholder Accounting permite, a imagen de la contabilidad económico-financiera, una sistematización estable en el tiempo, en base a principios contables de carácter general, tales como los de empresa en funcionamiento, devengo, uniformidad, prudencia, no compensación e importancia relativa; permitiendo una mejora progresiva sin exigir un cambiar de modelo.

Bibliografía

AGLE, B.R., DONALDSON, T., FREEMAN, R.E., JENSEN, M.C., MITCHELL, R. K. & WOOD, D.J. (2008): "Dialogue: Toward superior stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, 153-190, DOI: [jstor.org/stable/27673227](https://doi.org/10.1007/s10551-007-2767-3).

AGLE, B.R., MITCHELL, R.K. & SONNENFELD, J.A. (1999): "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values", *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525, DOI: 10.5465/256973.

ARGANDOÑA, A. (1998): "The stakeholder theory and the common good", *Journal of Business Ethics*, 17(9-10), 1093-1102, DOI: 10.1023/A:1006075517423.

AYUSO, S., SÁNCHEZ, P., RETOLAZA, J.L., & FIGUERAS-MAZ, M. (2020): "Social value analysis: the case of Pompeu Fabra University", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(1), 233-252, DOI: 10.1108/SAMPJ-11-2018-0307

BARRETT, R. (2006): *Building a values-driven organization*. Routledge.

BERNAL, R., SAN-JOSE, L. & RETOLAZA, J. L. (2019): "Improvement Actions for a More Social and Sustainable Public Procurement: A Delphi Analysis", *Sustainability*, 11(15), 4069, DOI: 10.3390/su11154069.

BOLTON, P. & DEWATRIPONT, M. (1994). The firm as a communication network. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 809-839.

BROWN, R. (2004): "Consideration of the origin of Herbert Simon's theory of "satisficing" (1933-1947)", *Management Decision*, 42(10), p. 1240-1256, DOI: 10.1108/00251740410568944

CHAVES, R. & MONZÓN, J.L. (2018): "La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 5-50, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.12901

COASE, R.H. (1995): *The nature of the firm*. In *Essential readings in economics*. Palgrave, London.

COSTAS, A. (2017): *El final del desconcierto*. Barcelona: Ed. Península.

DONALDSON, T. & PRESTON, L.E. (1995): The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

DUNHAM, L., FREEMAN, R.E. & LIEDTKA, J. (2006): "Enhancing stakeholder practice: A particularized exploration of community", *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 23-42, DOI: jstor.org/stable/3857725.

EBEN (2019): *Conferencia inaugural de Adela Cortina*, junio 2019 (www.eben-spain.com).

ECHEVERRÍA, J. (2020): "Philosophy of Innovation and Social Values in Enterprises", *ArtefaC-ToS. Revista de estudios de la ciencia y la tecnología* 9(1): 77-99, DOI: 10.14201/art2020917799.

ETXANOBE, A. (2020): "Contabilidad Social y Estrategia", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100, forthcoming.

ETXEZARRETA, E., MENDIGUREN, J.C.P., DIAZ, L. & ERRASTI, A. (2018): "Social value of social cooperatives: application of the Polyhedral Model to Zabalduz S.Coop", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 155-180, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.9953

FREEMAN, E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 46.

FREEMAN, E. & LIEDTKA, J. (1997): "Stakeholder capitalism and the value chain", *European Management Journal*, 15(3), 286-296, DOI: 10.1016/S0263-2373(97)00008-X

FREEMAN, R.E. (1999): "Divergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236, DOI: 10.5465/amr.1999.1893932

FREEMAN, R.E. (2017): Five challenges to stakeholder theory: A report on research in progress. In D.M. Wasieleski & J. Weber (Eds.), *Stakeholder management*: 1-20. Bingley, UK: Emerald.

FREEMAN, R.E., HARRISON, J.S. & WICKS, A.C. (2007): *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*, Yale University Press.

FREEMAN, R.E., PARMAR, B.L. & MARTIN, K. (2020): *The Power of And: Responsible Business Without Trade-Offs*, Columbia University Press.

FUNG, A., GRAHAM, M. & WEIL, D. (2007): *Full disclosure: The perils and promise of transparency*, Cambridge University Press.

GARTZIA, L. & RETOLAZA, J.L. (2019): *Cuantificación en unidades monetarias del valor social del género en las organizaciones*, Vitoria-Gazteiz: Emakunde, Informe del Instituto Vasco de la Mujer.

GRAY, R. (2002): "The social accounting project and accounting organizations and society: Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?", *Accounting, Organizations and Society*, 27, 687-708, DOI: 10.1016/S0361-3682(00)00003-9

GRAY, R., KOUHY, R. & LAVERS, S. (1995): "Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8, 47-77, DOI: 10.1108/09513579510146996/

HALL, M., MILLO, Y. & BARMAN, E. (2015): "Who and what really counts? Stakeholder prioritization and accounting for social value", *Journal of Management Studies*, 52(7), 907-934, DOI: 10.1111/joms.12146

HARRISON, J.S. & WICKS, A.C. (2013): "Stakeholder theory, value, and firm performance", *Business Ethics Quarterly*, 97-124, jstor.org/stable/41967821.

HARRISON, J.S., BOSSE, D.A. & PHILLIPS, R.A. (2010): "Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74, DOI: 10.1002/smj.801.

HARRISON, J.S., PHILLIPS, R.A. & FREEMAN, R.E. (2020): "On the 2019 Business Roundtable 'Statement on the Purpose of a Corporation'", *Journal of Management*, 46(7), 1223-1237, DOI: 10.1177/0149206319892669.

HERZBERG, F. (1954): *Work of the Nature of Man*. Cleveland: The World of Publishing Company.

JENSEN, M. (2001): "Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function", *European Financial Management*, 7(3), 297-317, DOI: 10.1111/1468-036X.00158.

JENSEN, M.C. (2001): "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21, DOI: 10.1111/j.1745-6622.2001.tb00434.x

JENSEN, M.C. (2005): "Agency costs of overvalued equity", *Financial Management*, 34(1), 5-19, DOI: 10.1111/j.1755-053X.2005.tb00090.x

JONES, T.M., & WICKS, A.C. (1999): "Convergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221, DOI: 10.5465/amr.1999.1893929.

KAHNEMAN, D., KNETSCH, J.L. & THALER, R.H. (1991): The endowment effect, loss aversion, and status quo bias: Anomalies, *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193-206, DOI: 10.1257/jep.5.1.193.

KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (1992): "The balanced scorecard - Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, 70(1)(Jan/Feb): 71-79.

KAPLAN, R.S. (2003): "Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353-370, DOI: 10.1002/nml.11308.

KARNANI, A. (2011): "'Doing well by doing good": The grand illusion", *California Management Review*, 53(2), 69-86, DOI: 10.1525/cm.2011.53.2.69

LAZCANO, L., SAN-JOSE, L. & RETOLAZA, J.L. (2019): Social accounting in the social economy: a case study of monetizing social value. In *Modernization and accountability in the social economy sector* (pp. 132-150). IGI Global.

LAZCANO, L. & BERAZA, A. (2019): "Social Accounting for Sustainability: A Study in the Social Economy", *Sustainability*, 11(24), 6894, DOI: 10.3390/su11246894.

LAZCANO, L. & SAN-JOSE, L. (2020): "Monetización del valor social: el caso Clade", *Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria-Revista Vasca de Economía Social*, (16). 103-127.

MAGUREGUI, M.L., CORRAL, J. & ELECHIGUERRA, C. (2019): "La identificación de los grupos de interés de las entidades sin fines de lucro en la emisión de información transparente", *RE-VECO, Revista de Estudios Cooperativos, Segundo Cuatrimestre*, 131, 65-85. DOI: 10.5209/REVE.62814.

MASLOW, A.H. (1943): "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50(4), 370-96, DOI: 10.1037/11305-004

MATHUR, V.N., PRICE, A.D. & AUSTIN, S. (2008): "Conceptualizing stakeholder engagement in the context of sustainability and its assessment", *Construction Management and Economics*, 26(6), 601-609, DOI: 10.1080/01446190802061233.

MELÉ, D. (2012): "The firm as a "community of persons": A pillar of humanistic business ethos", *Journal of Business Ethics*, 106(1), 89-101, DOI: 10.1007/s10551-011-1051-2

MURILLO, L.M.M. (2020): "Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 153-188; DOI: 107203/CIRIEC-E.98.13368.

NEVILLE, B.A., BELL, S.J. & WHITWELL, G.J. (2011): "Stakeholder salience revisited: Refining, redefining, and refueling an underdeveloped conceptual tool", *Journal of Business Ethics*, 102, 357-78, DOI: 10.1007/s10551-011-0818-9.

PEÑA, J.A. & JORGE, M. L. (2019): "Examining the amount of mandatory non-financial information disclosed by Spanish state-owned enterprises and its potential influential variables", *Meditari Accountancy Research*, 27, 4, 534-555, DOI: 10.1108/MEDAR-05-2018-0343.

PÉREZ LÓPEZ, J.A. (1991): *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*. Ediciones Rialp, 300.

RETOLAZA, J.L. & SAN-JOSE, L. (2011): "Social economy and stakeholder theory, an integrative framework for socialization of the capitalism", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 73, 193-211.

RETOLAZA, J.L. & SAN-JOSE, L. (2016): "Contabilidad social para la sostenibilidad: modelo y aplicación", *Revista de Contabilidad y Dirección*, 23, 159-178.

RETOLAZA, J.L. & SAN-JOSE, L. (2018): "Contabilidad Social para el Bien Común", *Revista de Responsabilidad Social* 29, 05-122. www.accioncontraelhambre.org

RETOLAZA, J.L. & SAN-JOSE, L. (2020): "La contabilidad social en la gestión del largo plazo", *Revista de Contabilidad y Dirección*, en prensa.

RETOLAZA, J.L., AGUADO, R. & SAN-JOSE, L. (2020): "Social Accounting as an Enabling Tool to Develop Collective Organizational Citizenship Behavior in the Diocese of Bilbao", *Frontiers in Psychology*, 11, 77, 1-11 DOI: 10.3389/fpsyg.2020.00077.

RETOLAZA, J.L., SÁNCHEZ, P., TARIFA, P., RUIZ-ROQUEÑA, M., SAN-JOSE, L. & AYUSO, S. (2015): *Análisis del valor social de la Fundación Formació i Treball: Una aproximación monetaria al cálculo del valor social*, Working Paper Cátedra Mango.

RETOLAZA, J.L., SAN-JOSE, L. & AGUADO, R. (2016): The Role of Shapeholders as a Link between a Firm and Non-Stakeholders: The Pursuit of an Economy for the Common Good Based on Stakeholder Theory'. In *Corporate Responsibility and Stakeholding* (Developments in Corporate Governance and Responsibility, Volume 10). Emerald.

RETOLAZA, J.L., SAN-JOSE, L. & RUIZ-ROQUEÑI, M. (2014): "Ontological stakeholder view: an innovative proposition", *Global Business Review*, 15(1), 25-36, DOI: 10.1177/0972150913515590

RETOLAZA, J.L., SAN-JOSE, L. & RUIZ-ROQUEÑI, M. (2015): "Monetizando el valor social: teoría y evidencia. Monetizing the Social Value: Theory and Evidence", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 83, 43-62.

RETOLAZA, J.L., SAN-JOSE, L. & RUIZ-ROQUEÑI, M. (2016): *Social accounting for sustainability: Monetizing the social value*. Charm: Springer.

RETOLAZA, J.L., SAN-JOSE, L., RUIZ-ROQUEÑI, M., ARAUJO, A., AGUADO, R., URIONABARRENETXEA, S., GARCIA-MERINO, D. & ALCANIZ, L. (2015): "Incorporando el valor social en las licitaciones públicas: un modelo integral", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 85, 55-82.

RETOLAZA, J.L., RUIZ-ROQUEÑI, M., SAN-JOSE, L. & BARRUTIA, J. (2014): "Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batuak", *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria. Revista de servicios sociales*, 55, 17-33.

SAMUELSON, P.A. (1966): *The collected scientific papers of Paul A. Samuelson* (Vol. 2). MIT press.

SAN-JOSE, L. & RETOLAZA, J.L. (2012): "Participation of stakeholders in corporate governance: foundation ontological and methodological proposal", *Universitas Psychologica*, 11(2), 619-628.

SAN-JOSE, L. & RETOLAZA, J.L. (2016): *Contabilidad social orientada a los stakeholders*. Piramide: Madrid.

SAN-JOSE, L., RETOLAZA, J.L. & BERNAL, R. (2019): "Índice de valor social añadido: una propuesta para analizar la eficiencia hospitalaria", *Gaceta Sanitaria*. Fothcoming, DOI: 10.1016/j.gaceta.2019.08.011.

SAN-JOSE, L., RETOLAZA, J.L. & FREEMAN, R.E. (2017): "Stakeholder Engagement at Extanobe: A Case Study of the New Story of Business". In: *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases* (pp. 285-310). Springer, Cham.

SCHNEIDER, T. & SACHS, S. (2017): "The impact of stakeholder identities on value creation in issue-based stakeholder networks", *Journal of Business Ethics*, 144(1): 41-57, DOI: 10.1007/s10551-015-2845-4.

SIMON, H.A. (1957): *Models of Man*. Wiley, New York.

STRAND, R. & FREEMAN, R.E. (2015): "Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia", *Journal of Business Ethics*, 127(1), 65-85, DOI: 10.1007/s10551-013-1792-1.

SZABÓ, D.G., & SØRENSEN, K.E. (2015): *New EU directive on the disclosure of non-financial information (CSR)*. Nordic & European Company Law Working Paper (15-01).

TANTALO, C. & PRIEM, R.L. (2016): "Value creation through stakeholder synergy", *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329, DOI: 10.1002/smj.2337

THALER, R. (1985): Mental accounting and consumer choice. *Marketing science*, 4(3), 199-214, DOI: 10.1287/mksc.4.3.199.