

# Beneficios diferidos. De 'quid pro quo' a 'do ut des'

Josep Maria Canyelles\*

Pese a que a veces a estas dos expresiones latinas se los pueda dar una interpretación próxima, el cierto es que distan lo suficiente. La primera vendría a decir 'esto por aquello' y, por lo tanto, responde a una lógica del canje, del intercambio entre bienes de valor presuntamente equivalente. Mientras tanto, 'do ut des' (da y recibirás) no es que sea más altruista -comoquiera que mantiene la idea de la contraprestación- pero asume la idea de inversión a medio o largo plazo que supone hacer el bien, aceptando y propugnando una dilación del retorno. Unos beneficios diferidos, diríamos con una visión economicista!

**¡Beneficios diferidos!** Como la legítima expectativa de retorno que en la **nueva economía** disponen las empresas que optan por una conducta responsable ante la sociedad y los *stakeholders* o grupos de interés.

Algunas empresas establecen como hipótesis una relación de causa-efecto entre la ciudadanía corporativa y sus resultados, como hace la moderna gestión de la estrategia contemplando la relación entre la gestión de los activos intangibles y los éxitos económicos. En otros casos no se monitoriza porque se tiene una visión todavía más diferida, bajo la convicción de que el fortalecimiento de su propio entorno comunitario le supondrá en el largo plazo una mejor capacidad empresarial.

Sea cómo fuere, más que ética pura, cuando una empresa procura incorporar políticas de **responsabilidad social**, diríamos que practica el 'do ut des', esta conducta moral que no por vieja y conocida deja de ser un fundamento de la vida en comunidad. Robert Putnam diría el **capital-social** o capital-confianza que requiere la sociedad para funcionar efectivamente. La empresa ciudadana hoy necesita **construir la confianza con sus públicos, tanto externos como internos**.

La gestión de las relaciones empresariales en el actual contexto de la sociedad **del conocimiento** no puede fundamentarse de manera exclusiva en una base del intercambio comercial. Debe incorporar elementos como la confianza y la satisfacción de expectativas, necesidades e inquietudes que van más allá de la inmanencia e inmediatez de las

relaciones meramente mercantiles. Estamos pasando de las relaciones win-win (yo gano y tú ganas) a las relaciones *triple win*, un **win-win-win** en el cual **no solamente los dos agentes interactuantes salen beneficiados** sino también los otros agentes, el entorno y las partes interesadas.

Por ello decimos que **hoy la empresa no sólo debe conocer el mercado, sino también la sociedad**. Y debe reconocer esta sociedad y sus partes como su terreno natural de juego. Puesto que de lo contrario la sociedad (léase ciudadanos, consumidores, representantes políticos y sociales, la propia cadena de abastecimiento, etc.) podrá hacer uso de su poder creciente para desterrar una empresa y expulsarla del mercado, especialmente si una empresa no sabe ganar la legitimidad para operar en la sociedad, no sabe mostrar que los beneficios que obtiene de la comunidad tienen el sello no sólo de legalidad sino también de legitimidad.

Legitimidad que deben saberse ganar todas las organizaciones, privadas, públicas y sociales. Es así que el noble *desideratum* de la **sociedad responsable**, esta utopía razonable, **no proviene tanto de una mente ordenadora como de la suma de muchos vectores**, la interacción de muchos agentes que edifican una red de relaciones y reconocimientos, de análisis y prospectiva común, de intercambios y expectativas, basada en la confianza y en las alianzas de suma positiva, el diálogo mutuo para satisfacer sus necesidades y las de la sociedad.

Pese a que la globalización sea ya el marco y la explicación a todo, hoy también percibimos como en una lógica territorial, en las comunidades, en las regiones económicas, se hace posible pensar en términos de **territorios responsables**, de espacios relacionales entre múltiples partes basadas en la creación de riqueza mutua. El territorio entendido a la vez como un clúster de conocimiento, como un espacio de confianza, como un marco de cohesión social, como unos stakeholders y alianzas estratégicas, como la gestión de unos activos intangibles territoriales (entre los cuales la propia marca-país) y sobre todo como una apuesta por la creación de capital económico, intelectual y social.

Este artículo se encuentra disponible en: [www.collaboratio.net/mm/File/es/Art.jmcanyelles\\_beneficios\\_diferidos.pdf](http://www.collaboratio.net/mm/File/es/Art.jmcanyelles_beneficios_diferidos.pdf)

\* **Josep Maria Canyelles** [jmcanyelles@collaboratio.net](mailto:jmcanyelles@collaboratio.net), promotor del *think tank* [www.ResponsabilitatGlobal.com](http://www.ResponsabilitatGlobal.com). Asesora empresas, gobiernos y organizaciones. Es asesor técnico de la [Cámara de Comercio de Barcelona](http://www.Camara.de.Comercio.de.Barcelona). Colabora con la [Asociación para las Naciones Unidas](http://www.Aso.acion.para.las.Naciones.Unidas). Coordinador de la Comisión RS de la Ass. Cat. Contabilidad y Dirección [www.accid.cat](http://www.accid.cat) y colabora con diferentes universidades. Promueve **collaboratio**, iniciativa para los Territorios Socialmente Responsables.