

# Responsabilidad Social.

## Proveedores: Dime cómo los tratas y te diré como eres...

**Alejandro Fontana**

Profesor del Área de Control Directivo

PAD-Escuela de Dirección de la Universidad de Piura

En los últimos meses, en el entorno empresarial ha saltado a primer plano la cuestión por la responsabilidad social. Felizmente, pienso que ahora hemos ganado algo de conciencia en la repercusión que tiene la dirección de una organización empresarial en el entorno de las personas que la rodean. Antonio Valero, el fundador del IESE, una de las Escuelas de Dirección de mayor prestigio en el mundo, planteó hace ya un tiempo una teoría sobre la dirección empresarial. Para él, la Alta Dirección se mueve siempre interactuando en un juego de intereses; el que corresponde a los accionistas, el de los propios trabajadores y directivos y el del entorno social que rodea a la empresa. Ninguna acción directiva deja de tener repercusión en estos estamentos, y por tanto, dirigir una empresa es, según Antonio Valero, un arte semejante a lo que la política lo es en el gobierno de la sociedad. En el ámbito académico, a este arte se le denomina, precisamente, Política de Empresas y es, desde la perspectiva de Valero, una capacidad para saber manejarse entre intereses de grupos distintos, quizás dispares, quizás convergentes; lo que importa es: nunca, al margen de ellos. Por esto, *la responsabilidad social*, de la que tanto hablamos en los últimos meses en nuestro país, *es una exigencia que toda organización empresarial debe tener en cuenta en sus decisiones*, si no desea consecuencias que comprometan su subsistencia en el largo plazo.

Pero lo que muchos directivos, y aún Escuelas de Negocios, entienden por responsabilidad social, se queda bastante lejos de la verdadera cuestión. Muchas empresas piensan que para resolver el problema social hay que hacer unas acciones benéficas que repercutan en el entorno local. Algunos sugieren, por ejemplo, unas actividades para alegrar a los niños de un barrio o de un hospital en Navidad. Otros, crear un fondo para fomentar la microempresa o incluso, que la empresa se encargue de construir la carretera o el local comunal que beneficiará a la comunidad donde se tiene la operación.

Todas estas iniciativas son buenas y como tales hay que promoverlas, pero pensar que con ellas se resuelve la cuestión de la responsabilidad social es señal de no haber entendido aún el problema. Estas acciones quizás sean necesarias y deban hacerse, pero hay que tener presente que son, siempre, insuficientes.

Para hacer una comparación con algo que le ocurre a las personas naturales: dar una limosna a un niño en la calle o entregar una ropa usada de vez en cuando, son acciones positivas; pero como estas acciones no constituyen su quehacer diario, no tienen por tanto la capacidad para modificar su modo de ser o su modo de actuar. Podrán quizás ayudarlo a cuestionarse sobre cómo actúa en su vida corriente: todas las facilidades con que cuenta en comparación a otros que no las poseen. Sin embargo, resultarán insuficientes como para modificarle su conducta hacia modos superiores. Para hacerlo, deberá examinar la calidad de su actuación diaria y, en particular, su modo de relacionarse con las personas que lo rodean en su operación del día a día y allí, en esas circunstancias y decisiones, cambiar lo que vea no conveniente.

Volviendo con este planteamiento al plano de las empresas, si queremos plantearnos una actuación que sea *socialmente responsable*, lo que habría que mirar con detenimiento es la forma cómo la organización maneja sus relaciones interpersonales e interempresariales en su operación diaria. En pocas palabras, el modo como lleva su gestión operativa.

Por eso es que en una empresa es importante mirar cómo se trata a los proveedores pequeños que no tienen poder en la negociación, porque si ellos son el eslabón más débil de la cadena de valor, muy probablemente, será allí donde se presente la primera fisura que tire por los suelos la responsabilidad social.

Si analizamos en nuestro entorno la calidad del trato que se da a los proveedores débiles, podemos encontrar desde políticas corporativas, establecidas en alguna parte del planeta, hasta el abandono de su suerte a la *gestión arribista* de un joven profesional, que quiere hacer méritos a base de conseguir ahorros para su empresa a costa, claro está, de la generación de fondos de las empresas proveedoras; sin darse cuenta, ésta es su miopía, que tal actitud deteriora las relaciones de largo plazo entre ambas empresas, y como consecuencia, también el clima social. Este último ejemplo ya es un caso a estudiar, y a evitar. A este tipo de profesionales hay que enseñarles a tratar a los proveedores, si se quiere ser *socialmente responsable*.

Pero entre las políticas corporativas, también podemos encontrar algunas empresas transnacionales, que por el modo de tratar a sus proveedores han creado tal rechazo en las empresas que les prestan servicios, que se entiende, con perfecta lógica, el recelo con que muchos empresarios pequeños y personas naturales ven la inversión extranjera. Hay casos, donde el maltrato es llamativo, por las condiciones que se imponen para cobrar una factura, por los plazos de pago, o los requisitos que se exigen al personal que trabaja para

el proveedor. Por tanto, también habrá que revisar si las políticas corporativas contribuyen a ser *socialmente responsable*.

De un lado, revisar las políticas de la empresa, y de otro, comprobar cómo lo gestionan quienes tienen el contacto diario. Si no, pueden estarse creando unos problemas, de los que, finalmente, seremos socialmente responsables.

Durante la breve investigación que me llevó a conocer más de cerca esta realidad, me dio mucha satisfacción encontrarme con una respuesta diferente a lo observado hasta ahora. Un directivo de una empresa local de éxito, me comentó: "Nosotros tenemos proveedores pequeños con los que llevamos trabajando más de 30 años. Hemos crecido juntos, más aún, nos interesa seguir creciendo juntos. Nosotros los necesitamos para crecer. Por eso, siempre hemos procurado que su gestión les genere los fondos suficientes para autofinanciar su propio crecimiento".

Resalto, para terminar, una idea que quizás nos pueda servir para materializar este aspecto de la responsabilidad social. Pregúntate frecuentemente: "En lo que se refiere a mis proveedores, ¿con lo que les pago, pueden ellos autofinanciar su crecimiento?"

Proveedores: dime como los tratas, y te diré si eres socialmente responsable...

Marzo 2008