



**Ledesma, Alicia**  
**Cavallo, Marcela**

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración*

## **REFLEXIONES SOBRE LOS FACTORES DE IMPACTO EN LA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE. EL CASO KRETZ S.A**

### **Objetivos**

Este estudio se focalizó en responder a la pregunta acerca de los factores que pudieran potenciar u obturar la implementación de un modelo integrado de gestión de la RSE, a partir del análisis de las dimensiones abordadas por la empresa KRETZ SA estudiadas a la luz de su génesis y trayectoria.

### **Metodología**

El trabajo, construido metodológicamente a partir de un estudio de casos, implicó la búsqueda de información relevante sobre las acciones de RSE llevadas a cabo por la empresa así como el modo de incorporación de los principios del pacto global en la gestión empresarial. Como fuente de información se recurrió, entre otras, a los informes de sostenibilidad que la empresa publica desde el año 2008 hasta la actualidad, que permitieron indagar la secuencia de acciones y el proceso gradual que llevaron a la puesta en práctica del modelo de gestión planteado.

Es en el recorrido su historial y en la búsqueda de hitos que pudieran haber marcado su trayectoria donde puede encontrarse respuesta al interrogante planteado. Asimismo, las motivaciones respecto de la gestión socialmente responsable, el conocimiento de las representaciones de KRETZ acerca de la RSE y la concepción de empresa junto a la elucidación de su misión, visión y valores permiten completar los hallazgos de este estudio.

### **Avances preliminares**

KRETZ S.A. -empresa constituida y radicada en Argentina- cuenta con mas de 50 años de trayectoria en el diseño de soluciones tecnológicas para la industria y el comercio, lo que ha permitido convertirse en la empresa líder en el desarrollo y comercialización de



balanzas electrónicas. En un sector que requiere una alta cuota de inversión en innovación, Kretz ha logrado estar en la búsqueda permanente de nuevos mercados y en la investigación y desarrollo de nuevos productos.

Desde sus inicios, y a pesar de los vaivenes acaecidos a lo largo de todos esos años, KRETZ defendió sus valores fundacionales: Integridad y Protagonismo. Valores que han sido el cimiento de toda su filosofía y que aún hoy, sigue sustentada en el entusiasmo por el trabajo en equipo, la devoción por la excelencia, el compromiso con el cliente, el respeto por el medio ambiente y la pasión por el desarrollo de nuevas soluciones. Es así como ha logrado transformarse en una de las compañías líderes de la industria tecnológica argentina e importante exportadora del país.

En noviembre de 2007 se produce un hito en la historia de la empresa, su adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas (Global Compact) que posibilitó “...adoptar un modelo integral que guíe el desarrollo empresarial y permita difundir y propagar un compromiso ético...” . Es a partir de ese momento que considera a sus principios como las guías de toda su estrategia organizacional. Tras un análisis introspectivo profundo y participativo que venía realizando desde hacía tiempo, esta adhesión le permitió clarificar su sentir y accionar tal como lo expresa su filosofía:

*“... En KRETZ creemos que la RSE es una forma de hacer empresa (...) Siempre enfocamos nuestros esfuerzos a la búsqueda de soluciones tecnológicas, y desde hace unos años, nos definimos como una organización cuya misión fundamental es la de ayudar a las personas en la operación y control de sus negocios. Esto significa colocar al ser humano como eje sobre el que se toman todas las decisiones. Con ese sentido desarrollamos nuestra filosofía de trabajo, que comprende una forma de concebir el diseño de nuestros productos, de organizarnos, de gestionar la empresa, y, con la misma lógica, de planificar el futuro.*

*En nuestra concepción de la empresa procuramos enfocarnos en las personas interactuando con la comunidad que la rodea, el medio ambiente y el territorio del que forman parte. De esta manera, podemos comprometemos en acciones sostenibles que mejoren la calidad de vida en nuestra esfera de influencia. Porque*



*la RSE no es marketing ni asistencialismo, es una filosofía de vida empresarial.”*  
(Kretz,2012)

Es así como a partir de esta filosofía establecen su misión, visión y valores que marcarán tanto su rumbo estratégico como operativo diario.

La Misión: *“Ayudar a nuestros clientes en la operación y control de sus negocios”*

La Visión: *“Ser reconocidos internacionalmente por diseñar soluciones tecnológicas innovadoras sustentadas en la excelencia de nuestra gente”*

Los Valores: *“En KRETZ nos proponemos generar ante todo un clima de alegría en el trabajo, apertura al cambio y por sobre todas las cosas, compromiso con la empresa, sus objetivos y su gente. Además, buscamos mantener los canales de comunicación abiertos para favorecer este clima y la circulación de información relevante.*

Esta filosofía derivó en el desarrollo de un modelo propio de organización diseñado para satisfacer las necesidades específicas de la empresa a la vez que le permite incrementar su valor y sus resultados, sin descuidar su participación en el desarrollo de las personas sobre las que tiene tanto una influencia directa como indirecta. Es lo que internamente se conoce como la “esfera de influencia de Kretz” y en la que se ve reflejado el predominio de la influencia entre las partes vinculadas directamente en las operaciones de la empresa, en el lugar de trabajo y en el mercado, luego en la cadena de suministros, y a partir de ahí va disminuyendo en la interacción con la comunidad y sus instituciones y la participación en las políticas públicas (fig.1)



Fig.1: Esfera de Influencia de Kretz



Fuente: Kretz, 2009

### Implementación del modelo de Responsabilidad Social

Si bien la empresa desde su constitución tiene la impronta de la responsabilidad y del rol que le cabía como un actor del desarrollo de la comunidad a la que pertenecía, no es hasta el año 2007 cuando comienza con el proceso de formalización e institucionalización de las políticas de Responsabilidad Social. De este modo, plasma en la gestión diaria, que la empresa no es un “actor aislado, sino que forma parte de redes de cooperación y competencia, de confianza y capital social con su esfera de influencia. De este modo se transforma en un agente de cambio social al operar bajo la concepción que el valor de una acción no se mide exclusivamente por sus resultados materiales, sino por su apego a principios fundamentales, como la justicia social y la dignidad humana”. (Kretz, 2013)

El primer paso es el nombramiento de un representante de la dirección y la creación de un equipo de RSE integrado por miembros de cada una de las áreas operativas de la empresa que articule e implemente todos los programas de la compañía. Cabe destacar que al concebir a la Responsabilidad como una cuestión transversal a toda la organización y no como un área específica con responsables y presupuesto asignado, se opta por trabajar con la metodología KAIZEN. A partir de este grupo de trabajo se comienza con la



formalización de los compromisos y las políticas que se venían desarrollando informalmente

A su vez se comienza a transversalizar en todo el proceso de gestión, reflejándose desde las primeras etapas del diseño de los productos hasta la interacción que experimentan los usuarios y el impacto que generan al medio ambiente. Es decir que se intenta transmitir la identidad de la marca, manteniendo una coherencia en toda la línea de productos con toda la organización y las personas que la conforman. La idea rectora de los productos está inspirada en el genoma humano, inspiración que permite superar la *frialdad inherente a la tecnología, dotando de un elemento humano a los mismos.*

La determinación de la política de responsabilidad social de Kretz se estructura a partir de la **Calidad** como base para la competitividad; el **Conocimiento** como base para la innovación permanente y el **Compromiso** como base de la ética, el protagonismo y la integridad. A partir de la combinación de esas tres dimensiones, se establece que,

*“KRETZ s.a. manifiesta su responsabilidad para con sus clientes y consumidores brindando productos de calidad, responsabilidad con el progreso agregando valor a partir de la innovación permanente, y **responsabilidad con todas las partes interesadas** desarrollando su actividad en base a valores”. (Kretz, 2013)*

A partir de esta definición surgen las directrices que sirven de guía para el accionar diario y que se resumen en:

- Consolidar **relaciones de confianza** dentro de la empresa y con las partes interesadas.
- Impulsar acciones que incorporen amplios **objetivos sociales, institucionales y ambientales**, complementarios a los objetivos económicos de la empresa, como componentes indispensables de un modelo integral de empresa.
- Promover **la educación y la innovación** como pilares fundamentales del desarrollo de una empresa de “conocimiento intensivo”.
- Contribuir al cambio cultural de la sociedad en general, a través del fomento y la difusión de la **excelencia tecnológica y organizacional**.



### Principios del Pacto Global y Modelo de Gestión de RSE

Con la adhesión de la empresa al Pacto Global de Naciones Unidas en el año 2007, se logra la consolidación de la RS de la empresa y la estructuración de la misma en torno a los diez (10) principios, que se materializan a través de ocho (8) programas que abarcan todas las áreas de actuación de la organización. (Fig.2)

Fig.2: Vinculación de los Programas de RS con los Principios de PG



Fuente: Kretz, 2013 en Ledesma y Cavallo, 2014.

La empresa se abocó no solo a la medición de los impactos de su gestión, sino que vio la oportunidad, al hacer las comparaciones, de plasmar su curva de proceso. Uno de los resultados concretos que se evidencian es el que refiere a la electrónica de sus productos dado que fue diseñada sobre la base de placas de montaje superficial para cumplir con la directiva 2002/95/CE de Restricción de Sustancias Peligrosas en aparatos eléctricos y electrónicos (RoHS) que busca restringir el uso de sustancias peligrosas para el medio ambiente como el plomo, mercurio, cadmio, cromo, PBB y PBDE. A su vez, todos los productos que comercializa se encuentran certificados por IRAM de modo de garantizar la



seguridad de los mismos. En lo que a los instrumentos de pesaje se refiere, los comercializados en Argentina se encuentran homologados por la Dirección Nacional de Metrología Legal y su sistema de calidad es auditado anualmente por el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) lo que le garantiza a usuarios y consumidores contar con instrumentos de pesar que aseguran la transparencia de las transacciones comerciales y por lo tanto eliminan toda práctica de corrupción a través de los mismos.

El tema del embalaje no escapa al compromiso desde el momento que los mismos se realizan con material 100% reciclable, lo que hace que el “(...) *impacto positivo que buscamos con nuestros productos a nivel comercial, brindando soluciones innovadoras a nuestros clientes, se complementa con el cuidado del medio ambiente(...)*” (Kretz, 2013) y esto es así por cuanto desde el diseño de los productos y embalajes, pasando por la elección de los materiales a utilizar y el proceso productivo realizado, la empresa está en una permanente búsqueda de preservar el ambiente ya que eso se refleja en una mejora de la calidad de vida actual y de las generaciones futuras.

Otro de los logros es el hecho que a raíz del involucramiento que la empresa tuvo en la comunidad que acoge su planta, la Comuna de Pueblo Esther se convirtió (al año 2011) en la segunda población argentina en adherir al Pacto Global de las Naciones Unidas

### **Discusión**

A partir del análisis del caso estudiado surgen algunos factores de influencia en la gestación e implementación del modelo de gestión de RSE de la organización estudiada. Entre los aspectos más notables se destaca la idea de trascendencia que le imprimieron sus fundadores, la que permite explicar la continuidad de esos mismos valores en la Alta Dirección encarnada en la actualidad.

Por otra parte, la fuerte cultura organizacional concebida y afianzada a lo largo de los años junto al compromiso e implicancia directa de la dirección tanto en el diseño como la implementación y el control del modelo de gestión elegido, se presentan como factores de gran impacto en la potenciación del modelo.

Como factor externo que permitió ordenar algunas representaciones y guiar la construcción del modelo integrado resultó muy influyente la presentación del Pacto Global



y la adhesión de la empresa, lo que posibilitó un marco completo para poder plasmar ideas en la práctica.

Algunas concepciones fuertes acerca de la empresa y su rol en la sociedad impregnan su accionar, del mismo modo que la representación de RSE que la empresa proclama al sostener "...la RSE no es marketing ni asistencialismo, es una filosofía de vida empresarial".... Estas nociones ponen en juego la ética de su dirección y permiten sostener la coherencia entre los dichos y los hechos.

A modo de cierre se puede decir que la implementación de este modelo no es, ni ha sido fácil, tal como lo evidencian las Comunicaciones de progreso al mostrar aspectos todavía inconclusos, por recuperar niveles alcanzados con anterioridad o por avanzar en nuevos. Sin embargo, tanto el compromiso de la alta dirección como el de todo su personal son garantía de continuidad y profundización de un modelo de gestión que da cuenta de los desafíos empresariales de nuestro tiempo y sus posibilidades de concreción.

### **Referencias Bibliográficas**

Bongiovani, A. (2011) "Pioneros presentes: el espíritu empresarial que hace grande a Rosario". Ed. Fundación Litoral

Cavallo, M. (2010) "RSE en la Dirección y Gestión de la empresa" Publicación de cátedra asignaturas "Información para la gestión" e "Información para la competitividad". Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. UNR

Fuertes, F. (2009) "El Pacto Global y el caso Kretz" en Aportes para el desarrollo Humano en Argentina. PNUD. Pp70-71

Kretz, (2008) "Comunicaciones de Progreso"

Kretz, (2009) "Comunicaciones de Progreso"

Kretz, (2010) "Comunicaciones de Progreso"

Kretz, (2011) "Comunicaciones de Progreso"

Kretz, (2012) "Comunicaciones de Progreso"

Kretz, (2013) "Comunicaciones de Progreso"





Ledesma, A (2011) ““El entramado estratégico de la planificación y la razón de ser de la empresa” Conferencia brindada en el marco del 5° Congreso Latinoamericano de Auditoría y Contaduría Pública. Cochabamba, Bolivia del 18 al 20 de mayo de 2011

Ledesma, A y Cavallo, M (2014) “Implementación de Modelo de Gestión de Responsabilidad Social”. Trabajo Ganador Concurso Casos de Estudio en RSE, II Conferencia Académica Iberoamericana y VII Encuentro Internacional de Educación para la Enseñanza de Responsabilidad Social. Concepción, Chile, 2014

Lozano, J. (1999) “Ética y empresa”. Editorial Trotta. Madrid