

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR)

Escuela de Administración

**INSTITUTO DE INVESTIGACION Y ASISTENCIA TECNOLÓGICA
EN ADMINISTRACIÓN**

INFORMES DE INVESTIGACIÓN

Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística: Lic. Adriana Racca

Director de la Escuela de Administración: Mag. Christian Gentili

Directora del Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración:
CP Adriana C. Amigo

Directora de la Revista: CP Adriana C. Amigo

ISSN 2525-1023

*Publicación del
Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración.
Escuela de Administración
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística
Universidad Nacional d Rosario
Bv. Oroño 1261 – 2000 Rosario- Argentina
Tel-Fax 0341-4802792 al 97. Interno:
e-mail: ijata@fcecon.unr.edu.ar*

OCTUBRE 2016

SUMARIO

COMO GENERAR UNA IMAGEN DE MARCA POSITIVA DESDE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO.	9
<i>Amigo, Adriana; Blanqué, Silvina; Latorre, Gabriela; Yanda, Mabel.</i>	
LA INVERSIÓN TECNOLÓGICA Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD.	17
<i>Amigo, Adriana; Bondar, Carlos; Arcieri, Hernán.</i>	
EL IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN LOS RECURSOS HUMANOS.	33
<i>Amigo, Adriana; Millán, Antonio.</i>	
BASES INTERNAS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES. IMPACTO DEL ÁREA COMERCIAL EN DICHAS BASES, EN PYMES DE LAS CIUDADES DE ROSARIO, RESISTENCIA Y CORRIENTES.	45
<i>Amigo, Adriana; Odriozola, Guillermo; Arcieri, Hernán; Latorre, María Gabriela.</i>	
IMAGEN DE MARCA: SU IMPACTO EN LOS SIMBOLISMOS DEL FETICHE.	69
<i>Amigo, Adriana.</i>	
ANALISIS, DESDE LOS DISTINTOS ACTORES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA, DEL ROL DE LA UNIVERSIDAD EN LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES SOCIALMENTE RESPONSABLES.	91
<i>Arriaga, María Cristina; Oviedo, Raúl; Racca, Adriana; Camandona, María Rosa; Labastíé, Carla.</i>	
AJUSTE ENTRE CULTURA Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL. EL CASO DE UNA MUTUAL EXITOSA.	105
<i>Kobila, María Teresa; Morbelli, Claudia; Parolín, Marisa; Chiaramoni, Natalia.</i>	
GÉNESIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. EL CASO KRETZ S.A.	127-150
<i>Ledesma, Alicia; Cavallo, Marcela.</i>	
ANTECEDENTES Y PROPUESTA DE ANÁLISIS INTELIGENTE DE INFORMES FINANCIEROS.	151
<i>Marchese, Alicia; Díaz, Daniel; Campanaro, Rosa; Díaz Toledo, Selva; Rivero, Juliana; Carrizo, Facundo; Ferraro, Ariel.</i>	

CAMBIO CULTURAL Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS RECUPERADAS ROSARINAS. 155

Rodríguez Garay, Rubén; Kobila, María Teresa; Morbelli, Claudia; Parolín, Marisa; Chiaramoni, Natalia.

LA FUERZA DEL LIDERAZGO EN UNA EMPRESA RECUPERADA. 181

Rodríguez Garay, Rubén; Parolín, Marisa; Kobila, María Teresa; Morbelli, Claudia; Chiaramoni, Natalia; Ruiz, Florencia; Zavanella, Gino

GÉNESIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. EL CASO KRETZ S.A.

Ledesma, Alicia
Cavallo, Marcela

1. INTRODUCCIÓN

Este estudio de caso se focaliza en responder a la pregunta sobre la génesis e implementación de un modelo integrado de gestión de la RS (Responsabilidad social) en Kretz S.A.

A lo largo del trabajo se proponen interrogantes sobre las dimensiones abordadas tomando como referencia el análisis de la empresa desde su fundación hasta la actualidad. En este recorrido se han presentado nuevas preguntas referidas a las motivaciones de respecto de la gestión de la RSE, la búsqueda de hitos que pudieran haber marcado su trayectoria, el conocimiento de las representaciones de Kretz acerca de la RSE, su concepción de empresa, así como el análisis de su misión y visión, y de los valores que las sustentan.

El estudio se completa con la indagación del papel que han tenido los principios del Pacto Global y la integración con los estándares del Global Reporting Initiative (GRI).

Finalmente, y por tratarse de un modelo completo de gestión, resultó de interés mostrar los hallazgos obtenidos en cada una de las dimensiones de la RSE, sumados a las externalidades positivas logradas a partir de su implementación.

DESARROLLO DEL CASO

KRETZ S.A. -empresa constituida y radicada en Argentina- cuenta con 50 años de trayectoria en el diseño de soluciones tecnológicas para la industria y el comercio, lo que le ha permitido convertirse en la empresa líder en el desarrollo y comercialización de balanzas electrónicas de Argentina. 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, que la convirtió en una empresa en constante evolución y progreso organizacional. Con presencia en Bolivia, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, Guatemala, Líbano, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela y Vietnam, es una empresa que ha recibido un sinnúmero de premios tecnológicos y de gestión empresarial como son, entre otros el Sello del Buen Diseño 2013, 2012, 2011 (Ministerio de Industria de Argentina); Mejor Gestión Sustentable de Exportación 2011 (Diario la Nación y Banco de

Galicia); Mención FePI Sitio Web 2011 (Festival Publicitario del Interior en el rubro interactivo); Empresa Elegida Caso de estudio Aportes para el Desarrollo Humano en Argentina 2009 (PNUD) y la Mención a la Competitividad 2004, por la Fundación Mediterránea.

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.

2. HACIENDO HISTORIA

En el año 1963 Carlos Kretz, egresado como ingeniero mecánico y electricista de la Universidad Nacional del Litoral con experiencia laboral en General Electric y Philips, decide junto a su esposa Graciela, iniciar una actividad industrial propia, siendo la electrónica la elegida. Desde esas primeras fuentes de alimentación para porteros eléctricos o esos controles para automatización de procesos, la búsqueda de la calidad y la estética constituyeron el anhelo permanente de la organización que perdura hasta el presente.

A partir de la iniciativa de fabricar equipos para porteros eléctricos domiciliarios y para automatización de luces de palier, introduciendo la utilización de transistores –toda una novedad para el mercado nacional de la época- se expandió primero con el diseño y fabricación de aparatos destinados a cubrir necesidades específicas y luego con la gradual incorporación de modelos estandarizados, lo que le reportó grandes ventajas competitivas tanto desde el punto de vista industrial como comercial. A posteriori, y de manera gradual desarrolló una amplia variedad de equipos que incluyeron desde temporizadores, termostatos, detectores fotoeléctricos, controles de nivel de líquidos y sólidos, de llama, de tensión e intensidad hasta controladores de procesos varios.

En 1969 obtiene la representación de Hewlett-Packard para su línea de instrumentos de medición y electromedicina, la que debió abandonar cuando el crecimiento de la empresa requirió la concentración de todos los esfuerzos en sus propios productos. En 1973 diseñó e implementó un sistema de control de iluminación de sala y escena para un teatro, que luego sería utilizado en un canal de televisión de la región. El año 1981 marcó un hito en la historia de la empresa al desarrollarse el primer producto de pesaje electrónico, y en 1985 lanza al

mercado su primera balanza comercial, el modelo 5500, pero es en 1994, con la introducción en el mercado de la balanza Novel, que con las innovaciones conceptuales que incorpora, cuando ocupa una posición de relevancia en el mercado nacional y trascender las fronteras. En 1998 aparece la balanza Report con un impresor de etiquetas autoadhesivas, la posibilidad de ser conectada en red y una gran capacidad de gestionar información.

En el año 2003, Carlos Kretz se retira de la conducción de la empresa tomando el control su hijo, el ingeniero Daniel Kretz. Al año siguiente, 2004, con el traslado de la empresa a la nueva planta industrial en Pueblo Esther¹ comienza una nueva etapa. En 2005 desarrolla iTegra, un software de gestión que integra todos los equipos Kretz facilitando sus configuraciones de manera remota y el obtener reportes consolidados en tiempo real y Plura aparece en el 2006 en su primera versión como verificador de precios.

En noviembre de 2007 se produce otro hito en la historia de la empresa y es su adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas (Global Compact) que le permitió “...adoptar un modelo integral que guíe el desarrollo empresarial y permita difundir y propagar un compromiso ético...” (Comunicación de Progreso 2013:10), presentando su primera CoP al año siguiente lo que permitió agrupar las iniciativas y acciones prácticas más importantes llevadas a cabo hasta ese momento.

En 2008 consigue la representación de Shimadzu para su línea de balanzas analíticas, de precisión y de analizadores de humedad; en 2010 la de Citizen para sus soluciones de impresión; en 2011 introduce el primer producto en el mercado fiscal argentino –la registradora Numa y en 2012 lanza Aura, una serie de balanzas con un impresor de tickets incorporado que representa una evolución significativa para el segmento de comercios minoristas y autoservicios, con características funcionales y tecnológicas surgidas de las necesidades actuales de los usuarios de balanzas: integrar en un solo equipo múltiples modos de funcionamiento

¹ Se trata de un predio de cinco (5) hectáreas ubicado estratégicamente sobre la autopista Rosario-Buenos Aires y que cuenta con edificios inteligentes que componen cuatro mil (4000) m2 concebidos especialmente para lograr una integración armónica con el parque que los rodea

3. LA EMPRESA

Tal como se mencionara anteriormente, en 2007 la empresa adhiere al Pacto Global de Naciones Unidas, y 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 comprometernos 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.

La solidez de la empresa se basa en dos pilares: la Integridad y el Protagonismo. De ellos se derivan los valores o principios que rigen nuestra vida:

Integridad

- *Actuar con ética y responsabilidad.*
- *Fomentar y practicar la solidaridad y la cooperación.*
- *Establecer nuestras relaciones internas y externas a partir de la confianza, sinceridad y el respeto.*
- *Cumplir nuestras promesas*
- *Reconocer la iniciativa y los logros de los demás.*
- *Protagonismo*
- *Involucrarnos con la empresa y su gente.*
- *Comprometernos con sus objetivos.*
- *Sentir a la empresa como propia.*
- *Aportar nuestro esfuerzo individual para la obtención de logros colectivos.”*

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. Todo esto 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 reflejada 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).

Figura 1: Esfera de Influencia de Kretz



Fuente: Kretz, 2012

4. 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 KAIZEN². A partir de este grupo de trabajo se comienza con la formalización de los compromisos y las políticas que se venían desarrollando informalmente

² El equipo de trabajo, conformado por personas de diferentes áreas de la empresa, se renueva todos los años, lo que facilita la recepción y el tratamiento de las iniciativas e inquietudes de todos los integrantes de la organización. A su vez, esta rotación implica que todos los integrantes de la organización, en algún momento, participen por lo que en el largo plazo, se tiende a que la empresa se comporte como un único Kaizen y todos vivan de acuerdo a la filosofía y cultura de Kretz

A su vez, y del mismo modo que la RSE es parte intrínseca de la empresa, es la forma de hacer empresa, y por lo tanto 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*. Por otro lado, cada producto responde a una concepción orgánica de funcionalidad y estética, donde los productos actúan como una extensión del cuerpo humano y, para lograr la satisfacción del cliente, se asumen compromisos de gestión de calidad, se cuida del medio ambiente y de la seguridad laboral para asegurar la sostenibilidad no solo de la organización sino también de sus partes interesadas.

5. POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

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**.

6. MATERIALIZACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL PACTO GLOBAL A TRAVÉS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RSE

Con la adhesión de la empresa al Pacto Global de Naciones³ 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).

Figura 2: Vinculación de los Programas de RS con los Principios de PG

3 Los 10 Principios del Pacto Global

Principio N° 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional;

Principio N° 2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.

Principio N° 3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva

Principio N° 4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción Principio N° 5.

Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil

Principio N° 6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación

Principio N° 7. Las empresas deberán apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales

Principio N° 8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental

Principio N° 9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

Principio N° 10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

PROGRAMAS KRETZ		PRINCIPIOS DEL PACTO GLOBAL										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	CULTURA KRETZ	■	■									■
2	TRABAJO DECENTE			■	■	■	■					
3	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN				■	■	■	■	■	■		■
4	CONOCIMIENTO INTENSIVO	■								■		
5	EMPRESA SUSTENTABLE							■	■	■		
6	CADENA DE VALORES	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■
7	EXCELENCIA EN SERVICIO	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■
8	EMPRESA, ESTADO Y COMUNIDAD	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■



Fuente: Kretz, 2013

PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL IMPLEMENTADOS



Este programa, que comienza en el año 2004 e involucra a los accionistas, empleados, proveedores, clientes, familias de los empleados y a la comunidad local, busca consolidar los valores y mejorar el clima social de la empresa. Su objetivo es el disfrute del trabajo y la promoción de la interacción y se adoptó la filosofía Kaizen como instrumento para facilitar la integración y la toma de conciencia de la importancia del rol que desempeña cada una de las personas en la organización. A través de este programa se logra una alineación con los principios 1,2 y 10 del Pacto Global. Como acciones realizadas dentro de este programa se pueden mencionar campañas de recolección de juguetes; jornadas de integración del personal en la que se exponen los logros del año, otra bajo la consigna orden, limpieza y disciplina con grupos de trabajo y actividades diversas para alcanzar ese fin; celebración del día de la familia; la fiesta de fin de año junto a proveedores, empleados y asesores entre otras. Los posibles impactos que se buscan son la integración de las familias al ámbito laboral, la comprensión

integral del funcionamiento de la organización, la difusión del trabajo en equipo y la difusión de los principios del Pacto Global

TRABAJO DECENTE

Este programa, que comienza en el año 2004 e involucra a los accionistas, empleados, proveedores y clientes, está orientado a generar condiciones de trabajo dentro de la empresa que difundan un clima laboral digno y estimulante, promuevan el acceso a la información y aseguren la salud y seguridad del personal ya que la empresa considera que la calidad en los puestos de trabajo se reflejan en la calidad de los productos y de la organización toda. A través de este programa se logra una alineación con los principios 1, 3, 4, 5 y 6 del Pacto Global. Como acciones realizadas dentro de este programa se pueden mencionar la Conformación de un Comité de Salud, Higiene y Seguridad Laboral; asesoramiento profesional en lo que a salud de los trabajadores se refiere (calendario de vacunas, prevención de enfermedades transmitida por la alimentación, enfermedades cardiovasculares, respiratorias, buenos hábitos y ejercicio físico); servicio de catering que contempla la correcta nutrición del personal puesto que la alimentación laboral es una responsabilidad compartida ya que Kretz considera que su función es la de promover el cambio de conductas insanas y facilitar el acceso a la comida sana; otorgamiento de un sistema de licencias extendidas por maternidad a cinco (5) meses y paternidad a cinco (5) días hábiles⁴; y un servicio de transporte para el traslado del personal desde la ciudad de Rosario a la planta de Pueblo Esther entre otras. Los posibles impactos que se buscan son la mejora en la salud de las personas y la disminución del ausentismo.

SISTEMA INTEGRADO DE GESTION

Este programa, que comienza en el año 2004 e involucra a los directores, empleados, asesores externos, entes oficiales de regulación y control, proveedores y clientes, está orientado a generar las condiciones para la mejora continua en los procesos productivos, de gestión, organizativos y relacionales dentro de la empresa. A través de este programa se logra una alineación con los principios 4 al 10 del Pacto Global. Como acciones realizadas dentro de este programa se pueden mencionar el procedimiento para desarrollo de nuevos productos con la participación de todas las áreas del empresa y la conformación de equipos Kaizen específicos

⁴ La legislación argentina otorga 90 días de licencia por maternidad (45 días antes del parto – en función de la fecha probable- y 45 días posteriores) y dos días corridos por paternidad

para cada nuevo; implementación y certificación de normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 de gestión medioambiental, OHSAS 18001:2007 de seguridad y salud ocupacional como así también las correspondientes al INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial); Implementación de planes de capacitación y auditorías internas; realización de evaluaciones de desempeño a todo el personal de modo de conocer las fortalezas y aspectos a mejorar en su trabajo y la realización de encuestas de satisfacción a distribuidores a los efectos de conocer el grado de cumplimientos de las expectativas entre otras. Los posibles impactos que se buscan son la mejora en la calidad de los procesos de producción, lo que deriva en la mejora de la calidad del producto final; el compromiso con la seguridad y salud de las personas y el compromiso con el cuidado del medio ambiente.

CONOCIMIENTO INTENSIVO

Este programa, que comienza en el año 2005 e involucra a los directores, empleados y establecimientos educativos, está orientado a consolidar una empresa basada en el conocimiento y la innovación como variables competitivas. A través de este programa se logra una alineación con los principios 1 y 9 del Pacto Global. Como acciones realizadas dentro de este programa se pueden mencionar las capacitaciones de cultura Kretz, de seguridad e higiene laboral y del sistema integrado de gestión que se brindan al inicio de la relación laboral; capacitaciones al personal del área de calidad y producción sobre reglamentaciones vigentes en los equipos de producidos; capacitación de Productos Kretz a los integrantes del área de Administración y Finanzas de modo puedan conocer el proceso productivo y se profundice el vínculo entre las áreas; conformación de la Biblioteca Carlos Kretz que funciona en la planta de Pueblo Esther y en la cual se encuentran desde libros de texto hasta libros infantiles. Los posibles impactos que se buscan son la disminución del ausentismo, de la rotación del personal, la elevación del conocimiento de la persona, la reducción del índice de accidentes, el cambio de actitudes y comportamiento de las personas, el desarrollo profesional y el aumento de la empleabilidad.

EMPRESA SUSTENTABLE

Este programa, que comienza en el año 2004 e involucra a los accionistas, empleados, proveedores, clientes, familias de los empleados y la comunidad, está orientado a generar una cultura de responsabilidad medioambiental, promover la educación y la toma de conciencia, así

como a gestionar el impacto sobre el medio ambiente y el ciclo de vida de los productos desde su diseño. Se trata de satisfacer las necesidades de los clientes sin comprometer el bienestar de las futuras generaciones. A través de este programa se logra una alineación con los principios 7,8 y 9 del Pacto Global. Como acciones realizadas dentro de este programa se pueden mencionar el reciclado de residuos, de pilas y baterías y la campaña de destrucción de residuos peligrosos. Se trabaja con la iniciativa de reducción de consumo papel, por lo que se digitalizan la mayoría de los documentos, se desarrolla el área de recupero de materiales de descarte mediante reprocesos. Los posibles impactos que se buscan son la creación de conciencia en el cuidado del medio ambiente, el ahorro de energía y la disminución de la contaminación ambiental.

CADENA DE VALORES

Este programa, que comienza en el año 2005 e involucra a los directivos, empleados, proveedores, clientes y accionistas, está orientado a difundir los valores de la Responsabilidad Social Empresaria y los principios del Pacto Global en la cadena de suministros de la empresa. A través de este programa se promueven los 10 principios del Pacto Global. Como acciones realizadas dentro de este programa se pueden mencionar las visitas y auditorías que se realizan a proveedores de modo de compartir con ellos las posibilidades concretas de mejora, se analiza el compromiso y la responsabilidad asumidos en sus actividades y sobre el cuidado del medioambiente; establecimiento de una política de ingreso a planta que demuestre que se cumple con los compromisos laborales del personal a cargo como lucha contra el trabajo no registrado y la recepción de visitas de escuelas, instituciones y universidades con diversos grados de formación e intereses particulares. Los posibles impactos que se buscan son la mayor difusión de los principios del Pacto Global, la concientización en el cuidado del medio ambiente, el compartir la política de derechos humanos con proveedores y el cambio de actitudes y comportamiento de las personas entre otras.

EXCELENCIA EN SERVICIO

Este programa, que comienza en el año 2007 e involucra a los empleados, proveedores, clientes y consumidores, está orientado a establecer criterios y acciones de excelencia en la atención a clientes y consumidores. A través de este programa se cumple con los 10 principios del Pacto Global. Como acciones realizadas dentro de este programa se pueden mencionar cursos de capacitación a visitantes extranjeros en ferias y exposiciones; dar soporte comercial a

distribuidores extranjeros en ferias importantes de su región; adaptación de productos al idioma árabe e implementación del servicio de asistencia técnica telefónica 7x24 denominado “los incansables” para brindar recomendaciones de instalación y operación de los productos Kretz. Los posibles impactos que se buscan son la satisfacción al cliente y el reconocimiento de los productos en el mercado internacional.

EMPRESA, ESTADO Y COMUNIDAD



Este programa, que comienza en el año 2004 e involucra a los empleados, proveedores, clientes, accionistas, instituciones, gobiernos y comunidad, está orientado a fomentar relaciones con la comunidad y a estimular el trabajo voluntario, la acción y las iniciativas sociales, estableciendo alianzas para el desarrollo con instituciones y gobiernos. A través de este programa se intenta cumplir con los 10 principios del Pacto Global. Como acciones realizadas dentro de este programa se pueden mencionar el establecimiento del Centro de Vinculación Universidad-Empresas V+ como ámbito de encuentro del sector privado con el académico en un inmueble cedido por Kretz a la Universidad Nacional de Rosario en Julio de 2010, siendo una de las actividades que realiza el dictado de la carrera de posgrado “Especialización en Gestión de la Innovación y la Vinculación Tecnológica”, organizada por un consorcio de universidades nacionales asociadas; donaciones de productos propios a instituciones y participación en la colecta nacional de alimentos que organiza el BAR (Banco de Alimentos).

Los posibles impactos que se buscan son promover la solidaridad, el trabajo voluntario, la educación, el desarrollo profesional y promover la inclusión social.

6. MEDICIÓN DE LOS IMPACTOS

Como todo sistema de gestión, es necesario medir el impacto de las acciones implementadas, tanto en los programas antes mencionados como en la operatoria diaria del negocio. A tales efectos la empresa utiliza los indicadores GRI (Global Reporting Initiatives).

A su vez, y como una manera de vincular los compromisos asumidos con los programas implementados y la pertenencia empresarial de los principios del Pacto Global, la organización desarrolló una matriz que combina el impacto de las acciones tanto en la propia organización como en las partes interesadas y también muestra si el impacto se da sobre el funcionamiento o la cultura de la organización y/o los grupos de interés.

De esta manera, se obtiene una matriz (Fig.3) que refleja el aporte de cada programa de RS a la mejora continua en las operaciones dentro de la empresa y entre esta y su cadena de valor, como así también en la promoción de los valores y una nueva concepción ética empresarial en su comunidad de pertenencia.

Figura 3: Matriz de Impactos



Fuente: Kretz, 2013

Trabajar con los indicadores GRI le permite ir midiendo el grado de desempeño a lo largo del tiempo y tomando las acciones correctivas pertinentes. Pero para que eso de resultados reales

y coherentes, es necesario la elaboración de indicadores internos relacionados con los indicadores GRI que son los que en definitiva van a poder ser medidos. Por ese motivo, Kretz desarrolló una serie de indicadores propios que a la vez que le facilitan la medición de cumplimiento, le permiten cubrir toda la gestión de la empresa con el paradigma de la responsabilidad, la sostenibilidad y la ética como su filosofía lo establece. En la siguiente tabla se presentan las correlaciones entre los indicadores GRI y los internos de la empresa, tanto con, como sin asociación directa a los ocho programas de Responsabilidad Social.

INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO (EC)

Cod.	Indicador Pertinente GRI	Indicador Interno KRETZ
EC1		Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costos de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y gobiernos.
EC2		Implicancias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático
EC3		Cobertura de las obligaciones de la organizaciones debidas a programas de beneficios sociales
EC4		Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos
EC5	Rango de relaciones del salario de nivel de entrada estándar, respecto del salario mínimo local en ubicaciones de operación significativa	Rango promedio de relaciones en la escala salarial para el personal directo
EC6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	Porcentaje de proveedores locales sobre proveedores del exterior
EC7	Procedimientos para la contratación local y proporción de personal gerencial de alto rango contratado en la comunidad local en ubicaciones de operaciones significativas	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas
EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono o en especie	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono o en especie

INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL (EN)

Cod.	Indicador Pertinente GRI	Indicador Interno KRETZ
EN1	Materiales usados, por peso o volumen	Aluminio Cartón Plástico Electrónica
EN2	Porcentaje de materiales reciclados usados como insumo	Cartón Plástico Metales Baterías
EN3	Consumo de energía directo por fuente primaria	Consumo de energía directo por fuente primaria
EN4	Consumo de energía indirecto por fuente primaria	Consumo de energía indirecto por fuente primaria
EN5	Energía ahorrada debido a mejoras en la conservación y eficiencia	Energía eléctrica
EN8	Captación total de agua por fuentes	Extracción total de agua
EN11	Ubicación y tamaño del terreno propio, arrendado, explotado o adyacente, tanto a áreas protegidas como a otras áreas de alto valor por su biodiversidad	Ubicación y tamaño del terreno propio, arrendado, explotado o adyacente, tanto a áreas protegidas como a otras áreas de alto valor por su biodiversidad
EN12	Descripción de los impactos significativos de actividades, productos y servicios en la biodiversidad, tanto en áreas protegidas como en otras áreas de alto valor por su biodiversidad	Descripción de los impactos significativos de actividades, productos y servicios en la biodiversidad, tanto en áreas protegidas como en otras áreas de alto valor por su biodiversidad
EN14	Estrategias, acciones actuales y planes futuros para manejar los impactos sobre la biodiversidad	Porcentaje parqueizado
EN16	Emisiones totales de gases efecto invernadero, directas e indirectas, por peso	Emisiones totales de gases efecto invernadero, directas e indirectas, por peso
EN17	Otras emisiones indirectas relevantes de gases efecto invernadero, por peso	Otras emisiones indirectas relevantes de gases efecto invernadero, por peso
EN19	Emisiones de sustancias que debilitan la capa de ozono, por peso	Emisiones de sustancias que debilitan la capa de ozono, por peso

EN20	Emisiones de NOx, SOx y otras emisiones al aire significativas, por tipo y peso	Emisiones de NOx, SOx y otras emisiones al aire significativas, por tipo y peso
Cod.	Indicador Pertinente GRI	Indicador Interno KRETZ
EN21	Descarga total de agua por calidad y destino	Vertimiento total de aguas residuales según su naturaleza y destino
EN22	Peso total de los desechos, por tipo y método de eliminación	Desechos sólidos urbanos
EN23	Número y volumen totales de derrames significativos	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos
EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de productos y servicios, y la magnitud de la mitigación de dichos impactos	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto
EN27	Porcentaje de productos vendidos y materiales de sus embalajes que son recuperados por categorías	Porcentaje de productos vendidos y sus materiales de embalaje que son recuperados al final de su vida útil por categorías de productos
EN28	Valor monetario de multas significativas y número total de sanciones no monetarias debidas al incumplimiento de leyes y normas ambientales	Valor monetario de multas significativas y número total de sanciones no monetarias debidas al incumplimiento de leyes y normas ambientales
EN30	Gastos en inversiones totales en protección ambiental, por tipo	Espacios Verdes Separación de residuos Recolección de residuos Destrucción de residuos peligrosos Análisis químicos y bacteriológicos del Agua Esterilización de residuos patogénicos

INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS (PR)

Cod.	Indicador Pertinente GRI	Indicador Interno KRETZ
PR3	Tipo de información sobre productos y servicios requerida por los procedimientos y porcentaje de productos y servicios significativos sujetos a tales requisitos de información	Tipo de información sobre productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.
PR4	Número total de incidentes de incumplimiento de reglamentos y códigos voluntarios relacionados con la información y rotulado de productos y servicios por tipo de resultado. Requisitos de información	Número total de incidentes de incumplimiento de reglamentos y códigos voluntarios relacionados con la información y rotulado de productos y servicios por tipo de resultado.
PR5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente	Índice promedio ponderado de satisfacción al cliente Inversión en investigación de mercado Reducción de los tiempos de entrega
PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de Marketing , incluidas publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de Marketing , incluidas publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios
PR7	Número total de incidentes de incumplimientos de reglamentos y códigos voluntarios relacionados con comunicaciones de comercialización, incluidas publicidad, promoción, auspicios por tipo de resultados	Número total de incidentes de incumplimientos de reglamentos y códigos voluntarios relacionados con comunicaciones de comercialización, incluidas publicidad, promoción, auspicios por tipo de resultados
PR8	Número total de demandas corroboradas, referidas a violaciones de la privacidad de clientes y pérdidas de datos de clientes	Número total de demandas corroboradas, referidas a violaciones de la privacidad de clientes y pérdidas de datos de clientes
PR9	Costo de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización	Valor monetario de multas significativas por incumplimiento de leyes y reglamentos respecto del suministro y uso de productos y servicios

INDICADORES DE DESEMPEÑO DE DERECHOS HUMANOS (HR)

Cod.	Indicador Pertinente GRI	Indicador Interno KRETZ
HR1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión de importancia que incluyen cláusulas sobre derechos humanos o que fueron sujetos a revisión en términos de DDHH	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión de importancia que incluyen cláusulas sobre DDHH o que fueron sujetos a revisión en términos de DDHH
HR2	Porcentaje de proveedores y contratistas de importancia que fueron sujetos a revisión en términos de DDHH y acciones tomadas	Visitas a proveedores
HR4	Número total de incidentes de discriminación y acciones tomadas	Número total de incidentes de discriminación y acciones tomadas
HR5	Operaciones donde se identifique que el derecho a ejercer la libertad de asociación y a celebrar contratos colectivos de trabajo presenta un riesgo significativo y acciones por respaldar estos derechos	Actividades de la compañía en las que el derecho a la libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos y medidas adoptadas para respaldar estos derechos
HR6	Operaciones donde se identifique que existe riesgo significativo de incidentes de trabajo infantil y medidas para contribuir a eliminarlo	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación
HR7	Operaciones donde se identifique que existe riesgo significativo de incidente de trabajo forzado u obligatorio y medidas para contribuir a eliminar esta forma de trabajo	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación

**INDICADORES DE DESEMPEÑO DE PRÁCTICAS LABORALES Y ÉTICA EN EL TRABAJO
(LA)**

Cod.	Indicador Pertinente GRI	Indicador Interno KRETZ
LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo desempleo, por contrato, por región	Dotación de personal total, por tipo de empleo, contrato de empleo y región Convenio / Fuera de Convenio Rosario+Pueblo Esther/Resto del País/México
LA2	Número total y tasa de rotación de los empleados, desglosado por grupo etario, género y región	Tasa de rotación de empleados
LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por contratos colectivos de trabajo	Empleados con convenio sobre el total del personal
LA5	Período(s) mínimo(s) de notificación respecto de cambios operativos, incluyendo si están especificados en los contratos colectivos de trabajo	Período mínimo de preaviso relativo a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones están especificadas en los convenios colectivos de trabajo
LA6	Porcentaje de la dotación del personal total representada por comités formales de salud y seguridad formados conjuntamente por la gerencia y los trabajadores que ayuden a supervisar y brinden asesoramiento sobre programas de seguridad e higiene en el trabajo	
LA7	Índice de lesiones, enfermedades laborales, días perdidos y ausentismo, y número total de víctimas fatales relacionadas con el trabajo por región	Días perdidos Accidentes Leves Accidentes Graves
LA8	Programas vigentes de educación, capacitación, orientación, prevención y control de riesgo para asistir al personal, sus familias o a miembros de la comunidad respecto de enfermedades graves	Indumentaria para el personal Transporte para el personal Implementación de elementos ergonómicos Alimentación del personal
LA9	Temas de salud y seguridad cubiertos en contratos formales con los sindicatos	Temas de salud y seguridad cubiertos en contratos formales con los sindicatos

Cod.	Indicador Pertinente GRI	Indicador Interno KRETZ
LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado	Horas promedio de entrenamiento por año
LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares de desempeño y de desarrollo profesional	
LA13	Conformación de los cuerpos de gobierno y desglose de empleados por categoría según género, grupo etario, pertenencia a un grupo minoritario, y otros indicadores de diversidad	Porcentaje de Mujeres por puesto: Dirección Administración y Finanzas Comercial Compras Calidad Producción Servicios Pos Venta I+D TI Mantenimiento
LA14	Relación salario básico de empleados hombres/salario básico de empleadas mujeres, por categoría de empleado	Relación Salario Hombres/Mujeres: Dirección Administración y Finanzas Comercial Compras Calidad Producción Servicios Pos Venta I+D TI Mantenimiento

INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL (SO)

Cod.	Indicador Pertinente GRI	Indicador Interno KRETZ
SO1	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa
SO2	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas en cuanto a riesgos de corrupción	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas en cuanto a riesgos de corrupción
SO3	Porcentaje de empleados capacitados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización	Porcentaje de empleados capacitados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización
SO4	Acciones tomadas en respuesta a incidentes de corrupción	Acciones tomadas en respuesta a incidentes de corrupción
SO5	Postura frente a políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y actividades de cabildeo (lobbying)	Participación en Cámaras Empresarias
SO6	Valor total de contribuciones financieras y en especie a políticos, partidos políticos e instituciones relacionadas, por país	Valor total de contribuciones financieras y en especie a políticos, partidos políticos e instituciones relacionadas, por país
SO7	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia y sus resultados	Acciones legales identificadas por conductas anticompetitivas, anti monopolio y prácticas monopólicas
SO8	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	Presentación fuera de término de declaraciones juradas impositivas (multas en pesos)

Fuente: Elaboración Propia adaptación CoP Kretz 2013

7. RESULTADOS OBTENIDOS

A partir de la toma de decisión de formalizar la gestión responsable en el año 2007 y al verse en la obligación de presentar las Comunicaciones de Progreso correspondientes, 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. El hecho de tener una gestión abierta y comunicativa tanto hacia sus públicos interno como externo, le permitió compartir tanto los

pequeños como los grandes avances que se lograron a lo largo de los ejercicios pero ambos con un gran esfuerzo por parte de toda la organización y de su esfera de influencia.

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 IRAM⁵ 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 complemente con el cuidado del medio ambiente(...)”* (Kretz, 2013) y esto es así por cuanto como se dijo en párrafos anteriores, 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 medio ambiente ya que eso se refleja en una mejora de la calidad de vida actual y de las generaciones futuras.

Otro de los logros que no se puede dejar de mencionar 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. Esto fue posible, no solo gracias al compromiso de la dirección sino de todo el personal al participar de las actividades pensadas y realizadas para la comunidad de acogida.

Por lo expuesto y a modo de cierre se puede concluir que el camino emprendido por la empresa no es fácil. Esto se revela en las Comunicaciones de progreso en las que se muestran aspectos en los que todavía hay que seguir trabajando. Sin embargo el compromiso de la dirección y de todo su personal son garantía de continuidad y profundización y constituyen un modelo de

⁵ Instituto Argentino de Normalización y Certificación

gestión que da cuenta de los desafíos empresariales de nuestro tiempo y sus posibilidades de concreción.

BIBLIOGRAFÍA

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

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"