



**Cavallo, Marcela A.**

**Ledesma Alicia B.<sup>1</sup>**

*Instituto de Investigaciones y asistencia tecnológica en Administración*

## **EMPRESAS Y TRAYECTORIAS SOCIALMENTE RESPONSABLES. ALGUNOS FACTORES INCIDENTES: EL CASO KRETZ SA**

### **Resumen.**

La problemática de este estudio se centra en responder a la pregunta sobre 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 estudiada a la luz de su génesis y trayectoria.

El trabajo implicó la búsqueda de información relevante sobre las acciones de RSE realizadas por la empresa y 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, los 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 de esta historia 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 y la elucidación de su misión, visión y valores permiten completar los hallazgos de este estudio.

### **Abstract**

This study looks for an answer to the question about the factors that might upgrade or retard the implementation of an integrated CSR management and starts with the analysis of the dimensions addressed by the company studied from its genesis model and trajectory.

The work involved finding relevant information on the CSR activities undertaken by the company and how the Global Compact's Principles were incorporated in its business management. The sustainability reports that the company has been publishing since 2008 were used

---

<sup>1</sup> Enmarcado en el proyecto de investigación ECO 148 "Responsabilidades de la organización en el contexto de la posmodernidad. Estudio de los factores que impactan su gestión" Director: Dr. Gómez Fulao, Juan Carlos



as main information to investigate the sequence of actions and the gradual process that led to the implementation of the management model proposed.

It is in the track of its history and landmarks where the answers to this question can be found. Furthermore, motivations regarding social responsible management, the knowledge of Kretz' representations about CSR and the corporate conception and the elucidation of its mission, vision and values allowed the findings of this study.

### **Aproximaciones conceptuales al rol de la empresa en la sociedad.**

Tradicionalmente la empresa ha sido considerada un ente productor de bienes y servicios para satisfacer a un mercado, pero en realidad debe ser vista como la fuente de recursos económicos, culturales y hasta educativos para toda la sociedad. En este contexto, se la puede pensar como un ente social encargado del desarrollo humano a través de la inversión y el trabajo. Continuando por esa línea de pensamiento, la empresa debe encontrar su verdadera razón de ser, de existir; una razón que va más allá de la simple consecución de un beneficio económico.

Así se plantea un conjunto de roles integrados que debe asumir la empresa, y que van más allá del interés de los accionistas y del beneficio a corto plazo. Emergen entonces otros mandatos irrenunciables tales como educación, formación, igualdad de oportunidades, desarrollo urbano, lucha contra la contaminación, conservadurismo de las especies, ecología, arte y cultura.<sup>2</sup> Citando a Frederick, 1986: 130 Lozano plantea:

... [L]a orientación exclusiva a la maximización de beneficios, tener solo en cuenta a los accionistas o a los propietarios, tener como única referencia el cumplimiento (o la no violación) de la ley, la externalización de los costos y otros rasgos parecidos comunes en las prácticas empresariales habituales (SEIT, 1975) se ponen en cuestión, a la vez que nace una corriente social crítica con el sistema económico y social imperante, que a menudo se personifica en la crítica a la empresa (Lozano, 1999:83)

Desde luego, no se trata de postular que las empresas deban renunciar a la posibilidad de obtener beneficios, sino que,

Una cosa es el reconocimiento de que, en el mercado, las empresas no existen sin beneficios (Danley, 1980) y, por tanto, que nadie ha demostrado que el beneficio no deba ser una prioridad empresarial (Donaldson, 1982), y otra muy diferente es reducir toda la comprensión de la empresa a una función maximizadora de beneficios (Stone, 1975) (Lozano, 1999:91)

---

<sup>2</sup> ...“diez problemas sociales específicos: crecimiento económico y eficiencia, educación, ocupación y formación, derechos civiles e igualdad de oportunidades, desarrollo urbano, contaminación, conservadurismo y ecología, cultura y artes, atención médica o acciones de gobierno” (Lozano, 1999:85).



Es preciso reflexionar sobre un nuevo modelo de empresa donde la rentabilidad no sea el único objetivo. Se hace entonces necesaria la consideración de otras dimensiones en la toma de decisiones de dirección y gestión que permitan sostenerse en el tiempo, así como responder en los ámbitos económico, social y medioambiental (Cavallo, 2010).

En la actualidad las empresas precisan de estrategias que le permitan responder responsablemente a todos los desafíos que los negocios globales les plantean y que no sólo tomen en cuenta a la responsabilidad social como un valor independiente que les permita mejorar su imagen social a través de una baja en el índice de conflictividad o de utilización como acciones de marketing social.

Este análisis introspectivo se plasma en su misión, la percepción clara y compartida que explica el porqué y para qué existe la empresa a través del propósito concreto que le permite a una organización perdurar en el tiempo con sus productos y servicios. No obstante, y para que sea sostenible se debe apoyar en sus valores, en aquellos bienes que según Llano, acrecientan las realidades y posibilidades humanas y en el caso de la organización, aquellos bienes sociales intangibles que la empresa se propone desarrollar y defender como guías de actuación para alcanzar su misión. (Ledesma, 2011).

Conscientes de la necesidad de promover un desarrollo a escala humana, a fines de los noventa las Naciones Unidas presentan una iniciativa voluntaria destinada a promover la Responsabilidad Social Empresarial y la ciudadanía corporativa y cuyo objetivo era contribuir a la salvaguarda del crecimiento económico mediante la promoción de un conjunto de derechos o valores universales que permitan llevar a cabo acciones que apoyen los objetivos de desarrollo de Naciones Unidas, como son los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs). De esta manera las empresas que adhieren voluntariamente al Pacto Global asumen el compromiso de alinear sus estrategias y acciones a los diez principios propuestos por el mismo.

El Pacto Global, presentado por el Secretario General de las Naciones Unidas Kofi Annan en el Foro Económico Mundial de Davos el 31 de enero de 1999 consta de 10 principios, estructurados alrededor de cuatro (4) ejes,

Derechos Humanos:

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.

Derechos Laborales:

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

Derechos Medioambientales:

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

Anticorrupción:

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

## **Objetivos**

El objetivo general de este trabajo es la búsqueda de factores que permitan potenciar modelos de gestión de la RSE en una empresa de nuestro medio y para lograrlo, resulta pertinente plantearse como objetivo específico conocer la génesis del modelo de gestión de la RSE implementado y su relación con los principios del pacto global.

## **Metodología**

El análisis de caso que conforma la metodología de este escrito implicó la búsqueda de información relevante sobre las acciones de RSE realizadas por la empresa, la reflexión



sobre la gradualidad de su implementación y una identificación de los hitos que pudieron condicionarla. En la misma línea fue preciso el estudio de los principios del Pacto Global para relacionarlos con los programas implementados por la empresa en el marco de la RSE. Como principal fuente de información se recurrió a los informes de sostenibilidad que la empresa pública desde el año 2008, los que fueron analizados teniendo en cuenta el marco teórico propuesto en este documento.

De esta manera, la lectura del trabajo mostrará la secuencia de acciones y el proceso gradual que llevaron a la puesta en práctica del modelo de gestión planteado para permitir conocer los conceptos subyacentes surgidos a partir de esta indagación documental y finalmente poder elucidar los factores que potenciaron su diseño e implementación.

### **Presentación Del Caso**

En el año 1963 Carlos Kretz, funda la empresa junto a su esposa a los efectos 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. A partir de esta iniciativa 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. Desde 1973 a la fecha se concentra en el diseño y fabricación de productos de iluminación, pesaje electrónico y software de gestión integrador de equipos. En el año 2004 traslada la planta fabril a Pueblo Esther, constituyendo esta mudanza un hito en la vida de la empresa.

En noviembre de 2007 adhiere a Pacto Global de Naciones Unidas (Global Compact), lo 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), al agrupar en su primera las iniciativas y acciones prácticas más importantes llevadas a cabo hasta ese momento. Es a partir de entonces que considera a sus principios como las guías de toda su estrategia organizacional.

Del análisis introspectivo participativo que venía realizando desde hacía tiempo, la adhesión fue la que 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, 2013)

Esta filosofía atraviesa su misión, visión y valores que marcan su rumbo estratégico así como el quehacer cotidiano<sup>3</sup> lo que permitió el desarrollo de un modelo propio de organización, sin amedrentar la participación en el desarrollo de las personas sobre las que tiene tanto una influencia directa como indirecta. Se gestiona así 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)

---

<sup>3</sup> Misión: “Ayudar a nuestros clientes en la operación y control de sus negocios”

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

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.”*



Fig.1: Esfera de Influencia de Kretz



Fuente: Kretz, 2013 en Ledesma y Cavallo, 2014

Los principios del Pacto Global y su materialización en el modelo de Gestión de Responsabilidad Social

En 2007 Kretz SA comienza con la formalización e institucionalización de las políticas de Responsabilidad Social lo que le permite plasmar en su 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)

Se constituye un grupo de trabajo conformado por un representante de la dirección y miembros de cada una de las áreas operativas de la empresa que tiene a su cargo la articulación e implementación de los programas de la compañía. A su vez, y como la organización considera que la RSE es una forma de hacer empresa, se comienza a transversalizar todo el proceso de gestión –desde el diseño de los productos hasta la interacción con los usuarios y el impacto que se genera al medioambiente. Se puede decir que la empresa intenta transmitir la identidad de la marca, manteniendo la coherencia entre su línea de productos, la organización y las personas que la conforman.



De esta manera y a partir de la combinación 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, se establece una política de responsabilidad social en la 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)

Así entonces las directrices que sirven de guía para su accionar diario se pueden resumir 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.

Esta consolidación de la RS se logró con su estructuración en torno a los diez (10) principios del Pacto Global, los que se materializaron 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





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 en Ledesma y Cavallo, 2014

### Programas de Responsabilidad Social implementados

Con el objetivo de sistematizar los hallazgos se vuelcan en la tabla 1 los programas implementados por la empresa, en una breve síntesis que incluye su relación con los principios del Pacto Global.

Tabla 1

Año	Programa	Objetivos	Grupos de interés	Acciones	Principio del Pacto Global
2014	Cultura Kretz	Disfrutar del trabajo y la promoción de la interacción	Accionistas Empleados Proveedores Clientes	Campañas de recolección de juguetes, Jornadas de integración del personal, Celebración del día de la familia;	1,2 y 10



		adoptando la filosofía Kaizen como instrumento para facilitar la integración	Familias de empleados Comunidad local	etc.	
2004	Trabajo decente	Generar condiciones de trabajo dentro de la empresa que difundan un clima laboral digno y estimulante, y aseguren la salud y seguridad del personal	Accionistas Empleados Proveedores Clientes	Conformación de un Comité de Salud, higiene y seguridad Laboral  Asesoramiento profesional en lo que a salud de los trabajadores  Catering que contempla la correcta nutrición del personal  Otorgamiento de un sistema de licencias extendidas, etc.	1,3,4,5 y 6
2004	Sistema integrado de gestión	Generar condiciones para la mejora continua en los procesos productivos,	Directores, Empleados, Asesores externos, Entes oficiales de regulación y control, Proveedores Clientes	Desarrollo de nuevos productos con participación de todas las áreas del empresa y la conformación de equipos Kaizen Certificación de normas ISO 9001:2008, ISO 14001: y otras. Implementación de planes de capacitación,  Realización de evaluaciones de desempeño a todo el personal .  Encuestas de satisfacción a distribuidores para conocer grado de cumplimiento de expectativas.	4 al 10
2	Conoci-	Consolidar una	Directores,	Capacitaciones de cultura Kretz,	1 a 9



005	miento intensivo	empresa basada en el conocimiento y la innovación como variables competitivas	Empleados Escuelas	de seguridad e higiene laboral y del sistema integrado de gestión . Capacitaciones al personal del área de calidad y producción sobre reglamentaciones vigentes . 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	
2004	Empresa sustentable	Generar una cultura de responsabilidad medioambiental, Promover la educación y la toma de conciencia, Gestionar el impacto sobre el medio ambiente	Accionistas Empleados Proveedores Clientes Familias de empleados Comunidad local	Reciclado de residuos, de pilas y baterías y la campaña de destrucción de residuos peligrosos.  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 procesos.	7,8 y 9
2005	Cadena de valores	Difundir los valores de la RSE y los principios del Pacto Global en la cadena de suministros de la empresa.	Directivos, Empleados, Proveedores  Clientes Accionistas	Visitas y auditorías a proveedores de modo de compartir con ellos las posibilidades concretas de mejora,  Concientización en el cuidado del medio ambiente, el compartir la política de derechos humanos con proveedores.	1 a 10
2	Excelen-	Establecer cri-	Empleados,	Cursos de capacitación a visitan-	1 a 10



07	cia en Servicio	terios y acciones de excelencia en la atención a clientes y consumidores	Proveedores Clientes	tes extranjeros en ferias y exposiciones; Adaptación de productos al idioma árabe e implementación del servicio de asistencia técnica telefónica 7x24 recomendaciones de instalación y operación de los productos Kretz..	
2004	Empresa, Estado y Comunidad	Fomentar relaciones con la comunidad y a estimular el trabajo voluntario, la acción y las iniciativas sociales, estableciendo alianzas par el desarrollo con instituciones y gobiernos	Empleados, Proveedores Clientes, Accionistas, Instituciones Gobiernos Comunidad	Centro de Vinculación Universidad-Empresas como ámbito de encuentro del sector privado con el académico en un inmueble cedido por Kretz a la Universidad Nacional de Rosario, siendo una de las actividades que realiza el dictado de la carrera de posgrado "Especialización en Gestión de la Innovación y la Vinculación Tecnológica", Donaciones de productos propios a instituciones y participación en la colecta nacional de alimentos que organiza el BAR (Banco de Alimentos).	1 a 10

Fuente: Elaboración propia

Una parte fundamental de la implementación de un sistema completo de gestión no puede escapar a la medición de los impactos para controlar el grado de alcance de los objetivos propuestos.

En este camino, la empresa desarrolló una matriz que combina el impacto de las acciones tanto al interior de la propia organización como al exterior, teniendo en cuenta los grupos de interés relacionados.



A través de la matriz que a continuación se presenta (Fig.3) es posible advertir el aporte de cada programa de RS a la mejora continua, su cadena de valor, y la promoción de los valores conforme a una nueva concepción de la ética empresarial en la comunidad.

Fig.3: Matriz de Impactos



Fuente: Kretz 2013 en Ledesma y Cavallo, 2014

Trabajar con los indicadores GRI le permite la medición del grado de desempeño a lo largo del tiempo para poder tomar 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. (COPs, 2010,2013):4

<sup>4</sup> A continuación se presentan algunos de ellos a simple título ejemplificativo

**Indicadores de Desempeño Económico (EC):**

1. 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.
2. Implicancias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático



3. Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas

#### **Indicadores de Desempeño Ambiental (EN)**

1. 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
2. Porcentaje de materiales (cartón, plástico, metales y baterías) reciclados usados como insumo
3. Emisiones totales de gases efecto invernadero, directas e indirectas, por peso
4. Porcentaje de productos vendidos y sus materiales de embalaje que son recuperados al final de su vida útil por categorías de productos

#### **Indicadores de Desempeño de la responsabilidad sobre productos (PR)**

1. 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
2. Número total de demandas corroboradas, referidas a violaciones de la privacidad de clientes y pérdidas de datos de clientes
3. Número total de incidentes de incumplimientos de reglamentos y códigos voluntarios relacionados con comunicaciones de comercialización, incluidas publicidad, promoción, auspicios por tipo de resultados

#### **Indicadores de Desempeño de Derechos Humanos (HR)**

1. 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
2. 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
3. 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

#### **Indicadores de Desempeño de Prácticas Laborales y Ética en el trabajo (LA)**

1. Tasa de rotación de empleados
2. Empleados con convenio sobre el total del personal
3. Horas promedio de entrenamiento por año

#### **Indicadores de Desempeño Social (SO)**

1. 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
2. Porcentaje de empleados capacitados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización



## Conclusiones

A partir del análisis del caso estudiado surgen algunos factores de influencia en la gestión 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

- 
3. Acciones legales identificadas por conductas anticompetitivas, anti monopolio y prácticas monopólicas



**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.