

# Universidad Abierta Interamericana



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Rosario - Campus Pellegrini**

**Carrera Licenciatura en Ingeniería Comercial**

**TESINA TITULO**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

**MODELO: BANCO GALICIA**

**Alumno:** Leonardo Cadoni [leocadoni@hotmail.com](mailto:leocadoni@hotmail.com)

**Domicilio:** Pje. Rivera Indarte 3759 - Rosario

**Teléfono:** 0341-153672666

**Tutor de contenidos:** CP Carmen Bonet / CP. Alberto Tamborini

**Tutor metodológico:** Mg. Lic. Ana Maria Trottni

**Agosto 2012**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, Jorgelina y Jorge, que gracias a sus sabios consejos me hicieron emprender este camino de aprendizaje profesional. En lo más alto del cielo, donde sea que estén, hoy siento que están conmigo. *Gracias, Los Amo!*

A *Dios*, por su apoyo incondicional y haberme dado fuerzas, hasta mis últimos días de estudio.

A la segunda mujer que más *Amo*, en este mundo – Melina – por su fiel compañía en estos años.

Y a los profesores Ana María Trottini, Carmen Bonet y Alberto Tamborini, por su seguimiento, apoyo y guía en esta investigación, como así también por su enseñanza impartida a lo largo de estos años.

*Simplemente Gracias.*

## ÍNDICE

	Página
<b>Agradecimientos</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Capítulo I</b>	
<b>“RSE-Concepto-Antecedentes”</b> .....	12
RSE, la situación actual.....	15
El objetivo y la relación de la empresa con su entorno.....	16
Contrato Social.....	19
Responsabilidades de una empresa.....	22
Desarrollo Sostenible y Sustentable.....	24
<b>Capítulo II</b>	
<b>“Ventajas, Beneficios y Valores”</b> .....	26
Ventajas de una gestión socialmente responsable.....	26
Beneficios y valores de la RSE.....	27
Gestión de la RSE.....	33
Indicadores, Estándares y Normas de la RSE.....	34
<b>Capítulo III</b>	
<b>“Grupos de Interés-Modelo Banco Galicia”</b> .....	50
Compromiso con la sustentabilidad.....	53
Año 2005.....	55
Año 2006.....	69
Año 2007.....	80
Año 2008.....	89
Año 2009.....	98
Año 2010.....	103
Año 2011.....	108
<b>Capítulo IV</b>	
<b>“Evaluación de las herramientas y técnicas metodológicas Aplicadas a nuestra investigación”</b> .....	116
<b>Conclusiones</b> .....	119
<b>Aportes</b> .....	121
<b>Anexos</b> .....	123
<b>Bibliografía</b> .....	132

## **INTRODUCCIÓN**

Cuando comenzamos a entender y a incorporar conocimientos sobre el tema Responsabilidad Social Empresaria (RSE), a lo largo de los estudios universitarios, nos preguntábamos si alguna vez estaríamos frente a una empresa, que contenga entre los principios de su cultura, el de ser socialmente responsable.

Dado el acceso que tenemos a la información para nuestra investigación, elegimos trabajar con uno de los principales bancos privados del sistema financiero, el Banco Galicia, con más de 100 años de historia, y desde entonces llevando adelante prácticas de responsabilidad social.

Durante la última década conocemos a la RSE desde diversos conceptos.

Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y responsabilidad Social Corporativa (RSC) son los términos más utilizados mundialmente y amplios.

Según nuestra investigación podemos determinar que hay una sutil diferencia en el significado de la (RSC) y de la (RSE), en la medida en que distinguen entre la empresa y la corporación, entendiendo que ésta última incorpora a todas las organizaciones, empresariales o no, independiente de su tamaño, aunque para muchos ambas expresiones se utilizan indistintamente.

El movimiento impulsor de la RSC se inició a mediados de los años 90 por organismos internacionales y grupos multisectoriales que promovieron el desarrollo de estándares, códigos de conductas, directrices, normas y otros

Instrumentos para facilitar la puesta en práctica de la RSC por parte de las empresas.

El discurso sobre (RSC) se confundió y se confunde con el de la ética empresarial, sin embargo, son dos conceptos diferentes con aspectos comunes.

La ética empresarial, de acuerdo a la definición que nos da Vicente D. García Marza, implica *“Un conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa, para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad, y permitir una mejor adaptación a los distintos entornos en condiciones que suponen respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que esta comparte”*.<sup>1</sup>

Consideramos que el principal aporte en la RSE como disciplina nace con la publicación de la obra de Howard R. Bowen “Social responsibilities of the businessmen”, en el año 1953.

Cuando hablamos de la responsabilidad social de la empresa, hacemos referencia a un concepto que evoluciona con el tiempo y con las demandas sociales.

Existen variadas definiciones de RSE o RSC, por lo que seleccionamos las que consideramos más cercanas a nuestro trabajo:

“La Responsabilidad Social Empresarial es una nueva cosmovisión empresarial, un modelo de gestión para empresas que tienden hacia el grado de excelencia máximo que puede alcanzar. La RSE se basa en el modelo de desarrollo sostenible y sustentable aplicándose transversalmente en todos los actores de la compañía”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> García Marza, Vicente D. *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Editorial Trotta, S.A. España, 2004.

<sup>2</sup> CreaRSE; 2011. *¿Que es la RSE?* Disponible en Internet en:<http://www.crearse.com/que-es-la-rse>. Capturado el 07/10/2011.

✓ “La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.<sup>3</sup>

✓ “La Responsabilidad Social Empresaria supone una visión de INTEGRALIDAD, es decir, es algo que abarca a un conjunto complejo de dimensiones. Una perspectiva de GRADUALIDAD, puesto que se presenta como un camino de excelencia a seguir. Una noción de PROPORCIONALIDAD, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tiene una relación directa con el tamaño de la empresa y su correspondiente poder o capacidad de influencia en el mercado. Una mirada de TOTALIDAD, en tanto que en la práctica es una idea que debe incluir a todas las empresas, con independencia del tipo y tamaño”.<sup>4</sup>

✓ “Es la capacidad de una empresa de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo”.<sup>5</sup>

✓ “En Banco Galicia consideramos a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como un modelo de gestión que atraviesa toda la cadena de valor del negocio y que comprende el desempeño económico, social y ambiental.”<sup>6</sup>

La preocupación por los impactos sociales, ambientales y económicos que genera una organización o empresa se acentuaron en los últimos tiempos.

---

<sup>3</sup> Unión Europea. *Libro Verde: Hacia una estrategia Europea de Seguridad de Suministro Energético*. Europa. 2002.

<sup>4</sup> Ulla, Luis. *Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria*; 2011. *Boletín IARSE*. Disponible en Internet en: [http://iarse.org/newsletter/n\\_001/mail.html](http://iarse.org/newsletter/n_001/mail.html). Capturado el 07-10-2011.

<sup>5</sup> Instituto Ethos. 2011. *Definición de RSE según el Instituto Ethos*. Disponible en Internet en: [http://iarse.org/newsletter/n\\_001/mail.html](http://iarse.org/newsletter/n_001/mail.html). Capturado el 07-10-2011.

<sup>6</sup> Galicia Sustentable; 2011. *Definición de RSC para Banco Galicia*. Disponible en Internet en: <http://www.galiciasustentable.com/portal/site/galiciasustentable/menuitem.4107b9bd399da0e025124405122011ca/>. Capturado el 07-10-2011.

¿Estamos provocando un desarrollo que asegura el bienestar de todos con los que nos relacionamos? ¿Es suficiente llevar adelante acciones filantrópicas?

Nos encontramos en un momento de la historia de la humanidad en el que nuestro comportamiento, los valores que llevamos a la práctica a través de las maneras que producimos, y, en general, nuestra ética, adquieren una significación relevante.

Hoy no se puede ser socialmente responsable si no aspiramos a un desarrollo sostenible; es decir, si nuestra cultura, nuestras conductas diarias y nuestras lógicas económicas, ambientales y sociales no se encuentran coherentemente alineadas.

La visión de desarrollo sostenible surge con la preocupación ambiental pero no se limita a esta. En el marco de esta perspectiva es que surge la definición de sostenibilidad como “la articulación de procesos en la dimensión ambiental, económica y social”. Hoy los gobiernos, las empresas y, en general, las instituciones que actúan con una perspectiva de desarrollo sostenible emplean como referente lo que llaman < la triple línea de base > (económica, ambiental, social).

Uno de los desafíos de las empresas, bajo la nueva cultura social y empresarial, es el de modificar el patrón de vínculos con todos aquellos con los cuales se relacionan, no solo para reducir los riesgos, mejorar la productividad y competitividad y mejorar las ganancias; sino también para contribuir a crear un clima social más armónico, más integrador, de mayor beneficios para todos los que se encuentran en la sociedad en la que actúa la entidad empresarial.

Es importante rechazar el uso común de la expresión “Responsabilidad Social” como sinónimo de “Generosidad Social”, “Beneficencia Social” o

“Iniciativa de Solidaridad”. La expresión solidaridad y caridad humana es tan vieja como el mundo. Se suele llamar filantropía, y no necesita que se la rebautice.

El uso y abuso de esta confusión puede incluso servir de estrategia para esconder y maquillar prácticas institucionales irresponsables detrás de buenas acciones de generosidad social.

Existe también una mala aplicación de los conceptos de Desarrollo Sustentable y RSE.

Trabajaremos con la RSC llevada a cabo por la empresa privada de capitales argentinos, Banco Galicia, comprendida la investigación desde el año 2005 al 2011.

Nuestra hipótesis será verificar si la Responsabilidad Social Corporativa, llevada a cabo por el Banco Galicia, a través de prácticas responsables, es un modo de gestión organizacional, que obliga a la organización a situarse y comprometerse socialmente, en y desde el mismo ejercicio de sus funciones básicas, con gestiones sustentables y sostenibles en el tiempo.

Para ello, nuestro objetivo general consistió en demostrar que la RSC, llevada a cabo por el Banco Galicia, es parte de una gestión sustentable, integral y transversal a toda la entidad.

Nuestros objetivos específicos son los de: establecer un marco teórico de la RSE como un concepto amplio; ventajas, beneficios y valores de una gestión socialmente responsable, como así también los indicadores, estándares y normas actuales de la RSE, y analizar detalladamente los ejes de acción (Grupo de Interés), en los que actúa la Responsabilidad Social Corporativa, abordando, los antecedentes de los últimos 7 años, del Banco Galicia.

La metodología que utilizamos para el desarrollo de nuestro trabajo, consistió en utilizar el tipo de investigación descriptiva, para poner en conocimiento del lector, el desarrollo de la temática de la Responsabilidad Social Corporativa, como filosofía empresarial, en un sentido amplio y no meramente conceptual

El método cualitativo nos permitió la construcción de categorías en la búsqueda, análisis e interpretación objetiva de los datos obtenidos de las entrevistas en profundidad que realizamos para obtener conclusiones que nos permitieron cumplir con los objetivos propuestos y verificar la hipótesis de la investigación.

Consultamos fuentes primarias y secundarias de información, que nos permitieron recabar datos, para construir conclusiones más claras y enriquecedoras al trabajo.

Consideramos que con esta investigación el principal aporte que dejamos fue el de constatar, que la RSC es un modelo de gestión empresarial que promueve la interacción de todos los actores de la empresa. Este modelo de gestión, genera la acción de -ganar-ganar, en la que la empresa, el personal y la sociedad en su conjunto ganan más.

# CAPITULO I

## Principales antecedentes destacables de la RSE

Hace diez años, la RSC era un concepto aun desconocido.

Desde mediados de los años noventa el tema ganó más popularidad en todo el mundo.

Resulta que empresas, gobiernos, organizaciones sociales, consultoras y muchas otras organizaciones se ocupan de la *Responsabilidad Social Empresaria* (en adelante RSE).

Vivimos en una época en la cual se exige de las empresas mucho más que solamente generar puestos de trabajo y ganancias.

Se requiere que funcionen de determinada manera, a saber, orientadas hacia lo social y responsable.

La RSE aparece de forma explícita a mediados del siglo XX, su estudio moderno tuvo como pionero a Howard R. Bowen, quien, en 1953, sugirió que las empresas deberían tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus decisiones<sup>7</sup>, produciéndose de esta forma, un cambio de paradigma, por el cual las organizaciones deben ampliar su visión empresarial en lo económico, satisfacer a sus clientes, obtener ganancias, y avocarse también a lograr el bienestar de la comunidad en la que interactúan.

---

<sup>7</sup> Bowen, Howard R. *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper. New York. 1953.

Desde el aporte de Howard R. Bowen hasta la actualidad, la responsabilidad social como teoría, pasó por una primera etapa filosófica (década de los sesenta), seguida de una etapa en la que se especificaron las responsabilidades de las empresas y se trasladó el discurso filosófico a la gestión empresarial (década de los setenta).

Luego se presentó una tercera etapa en la que se integró el discurso socialmente responsable a la dirección estratégica a través de la teoría de los *stakeholders* (década de los ochenta).

A partir de los noventa ya no se consideró a la responsabilidad social empresarial como un fenómeno aislado dentro de la empresa sino que atravesó transversalmente las diferentes áreas de la organización.

La RSE tuvo un acelerado desarrollo en las últimas décadas, como consecuencia de la intensificación de la globalización, la explosión de los medios informáticos, las redes sociales y el surgimiento de las grandes economías emergentes en las que crecieron significativamente la producción de bienes y servicios, que en ocasiones son producidos en condiciones de desatención a los derechos laborales y al medio ambiente, que luego se consumen en países desarrollados.

También influyó la percepción de que los recursos naturales son limitados y que no se pueden seguir consumiendo al ritmo actual.

Planteamos de manera esquemática un breve recorrido por la evolución de la RSE, centrándonos fundamentalmente en el siglo pasado.

Este recorrido fue organizado en cuatro etapas: *La época empresarial* (desde 1880), *la gran depresión* (desde 1929), *la época del activismo social*

(desde 1965), y *la de conciencia social contemporánea* (desde 1980), la cual se extiende hasta la actualidad.<sup>8</sup>

<p>La época empresarial</p>	<p>Esta fase se caracterizó por el espíritu emprendedor y la filosofía del <i>laissez-faire</i> ("dejar hacer, dejar pasar").</p> <p>Durante esta época de conflictos laborales y prácticas depredatorias de los negocios, tanto los ciudadanos como el gobierno empezaron a mostrar cierta preocupación por la actividad empresarial que se tomaba cada vez más desenfrenada.</p>
<p>La Gran depresión</p>	<p>En los años treinta, mucha gente culpó del fracaso de los negocios y los bancos y de la amplia pérdida de trabajos, a un clima general de avaricia de los empresarios y de extrema preocupación por sus propios intereses.</p> <p>Como resultado de ello, surgieron nuevas leyes que describieron y ampliaron el papel de las empresas para proteger e incrementar el bienestar general de la sociedad.</p> <p>Asimismo, el concepto de responsabilidad social hacia los grupos de interés surgió en la década de 1930, junto con el desarrollo de responsabilidades gubernamentales más amplias para combatir los estragos de la Gran Depresión.</p>
<p>La época del activismo social</p>	<p>La tercera fase comenzó con la inquietud social que se presentó claramente en las décadas de los sesenta y setenta.</p> <p>Con el paso del tiempo, el incremento del activismo social motivó una mayor reglamentación gubernamental en diversas áreas.</p> <p>En esta época aparecen los movimientos sociales (1968 -1969), cambios en las exigencias de los consumidores, aparición de la responsabilidad social en Latinoamérica, el modelo social empresarial y el Balance Social.</p>
<p>La conciencia social contemporánea</p>	<p>Esta etapa, se caracteriza por una mayor conciencia de la globalización económica y por campañas intensas de los movimientos ambientalistas y ecológicos además de un mayor desarrollo en lo referente a la responsabilidad social empresarial.</p> <p>Estos factores se han combinado de manera que en la actualidad, muchas empresas son más sensibles con sus entornos y, por lo tanto, son cada vez más responsables socialmente.</p> <p>En la década de los ochenta, la responsabilidad social empresarial se ve complementada con el desarrollo del concepto de Desarrollo Sostenible.</p>

**Cuadro 1:** Evolución de la responsabilidad social<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Evolución de responsabilidad social planteada por Griffin, Ricky W. y Ebert, Ronald J. *Negocios*. Editorial Prentice Hall. 4ta Edición. México. 1997, pág. 136.

<sup>9</sup> Canessa Illich, Giuliana-García Vega, Emilio. *El ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y en el Mundo*. Editorial Siklos SRL. 1era Edición. Perú 2005. Pag.22-23.

## **RSE, la situación actual**

La RSE trata de cuatro aspectos. En primer lugar, la RSE es una parte esencial de la gestión y de la estrategia empresarial. No es algo secundario para una empresa o algo que no tuviese nada que ver con *core business* (actividades básicas de la empresa). Por lo tanto, la RSE abarca mucho más que el patrocinio o los empleados que se dedican al trabajo voluntario o actividades para la comunidad local. Se trata de la manera cómo una empresa fabrica su producto u otorga sus servicios. Por ejemplo, como un banco presta e invierte su dinero. O, bajo qué circunstancias se fabrica un producto determinado, tanto en la fábrica como en la cadena.

En segundo lugar, la RSE trata de buscar el equilibrio entre tres resultados distintos: *económico, social y ecológico*.

*Económico*: trata del rendimiento financiero de una empresa. Sin obtener ganancias una empresa no puede funcionar. Sin embargo, lo social y ecológico, determinan cada vez más las condiciones bajo las cuales se pueden y deben obtener esas ganancias financieras.

*Social*: hace referencia de las personas dentro y fuera de la empresa. ¿Cómo trata la empresa a sus empleados? ¿Qué relación mantiene con la comunidad local y con el ambiente donde se encuentra la empresa? ¿Cómo funciona la cadena de producción?, ¿en algún eslabón de la cadena se utiliza trabajo infantil o ilegal? ¿Existe discriminación por sexo, color de la piel o religión?

*Ecológico*: trata de los efectos sobre el medio ambiente. ¿Cuántas y qué materias primas utiliza la empresa? ¿Contamina el ambiente con ruido o sustancias tóxicas?

Un tercer aspecto de la RSE es tomar en cuenta los distintos Grupos de Interés, (llamados en inglés: *Stakeholders*). Un stakeholder es una persona o una organización que tiene influencia sobre la empresa y/o que es influenciada por la empresa. Como, *empleados, clientes, gobiernos, proveedores, organizaciones sociales*, cada uno con sus propios intereses y objetivos. Para la credibilidad e imagen de una empresa es importante que se abra el diálogo con los distintos interesados y que se discuta lo que la empresa puede y está dispuesta a conceder respecto a lo que se desea de ella.

Finalmente el cuarto aspecto, la RSE requiere también sinceridad y transparencia. Los stakeholders quieren *ver* qué hace la empresa concretamente en materia de RSE. Las empresas reciben cada vez más preguntas de diferentes stakeholders sobre sus esfuerzos y prestaciones respecto a la RSE. Por lo cual, la *rendición de cuentas* se convirtió en una actividad importante para las empresas.

### **El objetivo y la relación de la empresa con su entorno**

Las empresas se crean para producir bienes y servicios que satisfacen necesidades sociales. Las demandas de los consumidores son las expresiones de las necesidades sociales insatisfechas. Si una empresa produce un bien o un servicio que no corresponde a una necesidad social, no será demandado. Y si ello ocurre la empresa no prosperará.

La acción empresarial, independientemente del bien o servicio que produzca, se da gracias a la interrelación que se establece entre los siguientes factores: los inversionistas, los trabajadores, los recursos naturales y ambientales y los espacios sociales sobre los cuales se asienta para producir. De la manera en que se combinan dependen los impactos que generan en el

rendimiento económico de los inversionistas, en la productividad de los trabajadores, en la renovación o destrucción de los recursos naturales y en la situación de las comunidades en la que se establece.

Existen muchas formas de comprender la relación de la empresa con su entorno. En el pasado, lo que primó fue lograr que la inversión tuviese el mayor rendimiento posible sin considerar la situación de los trabajadores, el medio ambiente o la comunidad. Las empresas podían lograr enormes utilidades desconociendo la necesidad de un buen clima laboral, contaminando el medio ambiente o ignorando los efectos que generaban para las comunidades.

En las últimas décadas, poco a poco, afloró una comprensión diferente. Nuevos elementos se fueron incorporando en el análisis de los beneficios de las empresas y en la decisión de compra de los consumidores. La preocupación por el medio ambiente se profundizó. Los efectos sociales provocados por las empresas en las comunidades en las que operaban ampliaron el espectro de elementos a tomar en cuenta. Los movimientos de vigilancia ambiental y los que agrupaban a consumidores responsables empezaron a demandar un nuevo tipo de comportamiento de las empresas.

Uno de los desafíos de las empresas, bajo la nueva cultura social y empresarial, es modificar el patrón de vínculos con todos aquellos con los cuales se relaciona, no solo para reducir los riesgos, mejorar la productividad y competitividad y mejorar las ganancias, sino también para contribuir a crear un clima social más armónico, más integrador, de mayor beneficio para todos los que se encuentran en el entorno o contexto social en la que actúa la entidad empresarial.

Las respuestas para enfrentar las nuevas demandas éticas fueron múltiples. Con el objeto de presentarlas las dividimos en tres grupos:

Distinguimos en primer lugar, las *acciones filantrópicas*. Se trata de prácticas que resultan del acto de donar o regalar dinero, bienes (mobiliarios, equipos, instrumentos) o servicios (trabajo voluntario) a personas o grupos organizados de personas con un fin humanitario o altruista. La acción filantrópica fue una de las primeras reacciones empresariales para redefinir su rol con el entorno. Los recursos provenían o de la riqueza personal del dueño de la empresa o de una fracción pequeña de las utilidades obtenidas por la empresa. Pero no fueron producto de una estrategia conscientemente elaborada para enfrentar una situación estructural cuyo horizonte temporal se extendió a largo plazo. En otras palabras, el acto filantrópico no incidía en el proceso productivo y, por lo mismo, no afectaba ni la relación ambiental ni el clima laboral; es decir, ni se mejoró el rendimiento de las inversiones, ni contribuyó al incremento de la productividad de los trabajadores, ni se alteró el proceso técnico de la producción para minimizar el daño ambiental.

En segundo lugar, las *acciones de inversión social*. Se trata de una canalización de recursos de la misma empresa hacia su entorno externo o a la comunidad sobre la que se asienta o a la que influye con el propósito de obtener un doble beneficio: para la propia comunidad a la que van dirigidos esos recursos y para la empresa. Responde a una estrategia destinada a mejorar la imagen de la empresa. A diferencia de la acción filantrópica, la acción de inversión social está íntimamente ligada al proceso de la empresa.

En tercer lugar, las *prácticas de responsabilidad social empresarial*. Responden a la estrategia de involucrar a la empresa en un proceso en el que se beneficia no sólo la reputación de la empresa o sociedad en la que actúa, sino también los empleados, el medio ambiente, la comunidad misma, y los inversionistas. En este sentido, la acción de responsabilidad social implica que

las empresas desarrollen una visión integral de futuro en la que no solo está considerada la empresa (que incluye a sus empleados o colaboradores), sino la geografía sobre la cual se asienta (su país, y/o sociedad, en un sentido más extenso).

### **Contrato Social**

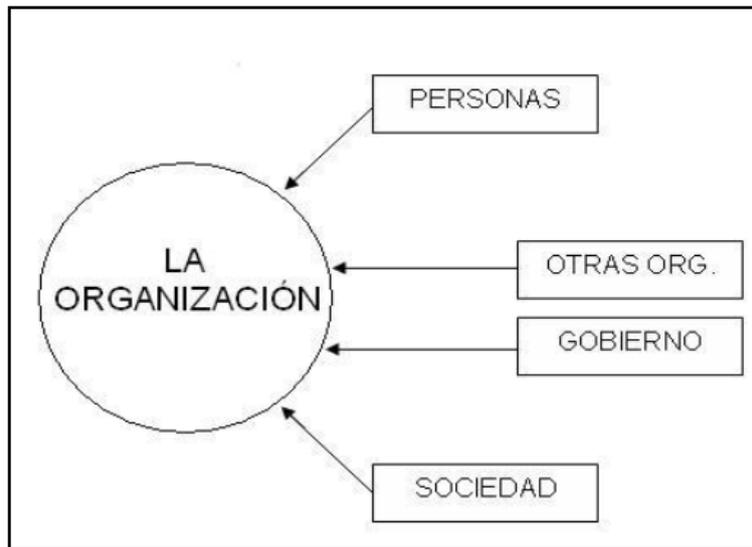
En su libro “Administración de Recursos Humanos” Robert Wayne Mondy y Roberto M. Noé definen el contrato social como *“...La serie de reglas y supuestos escritos y no escritos sobre las relaciones aceptables entre los diversos elementos de la sociedad. Como por ejemplo en la integración de las minorías a la fuerza laboral, la sociedad espera que las empresas hagan más que lo que la ley exige”. “...Al que un contrato legal, el contrato social incluye con frecuencia un quid pro quo. Una parte del contrato se comporta de cierta manera y espera un esquema de comportamiento específico de la otra parte...”*<sup>10</sup>

En otras palabras, el contrato social es un contrato tácito entre la sociedad y la organización, a través del cual las partes se comprometen a tener un comportamiento acorde a las costumbres de la comunidad y el ambiente donde realizan sus actividades.

Tal como se muestra en el siguiente cuadro, el Contrato Social se ocupa de las relaciones con personas, el gobierno, otras organizaciones y la sociedad en general.

---

<sup>10</sup> Mondy Wayne, Robert, Noé, Robert M. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson Educación. 1era edición. México. 2005. Pág. 30.



**Cuadro 2:** Ejemplo de Contrato Social.<sup>11</sup>

Sin embargo al cuadro presentado deberíamos agregarle la relación de la organización con el medio-ambiente, y que podríamos definir como la interacción de la organización con cada uno de ellos de la siguiente manera:

- ✓ **La organización y las personas:** De acuerdo con Peter Senge “...*El pleno desarrollo de las personas, está en el mismo plano que el éxito financiero de la organización*”<sup>12</sup>. Es decir que debe existir una relación íntegra entre la organización y los individuos, lo cual requiere de un pacto basado en un compromiso compartido con ideas, problemas, valores, metas y procesos de administración. Reflejando unidad, gracias y equilibrio. Los pactos reflejan la índole sagrada de las relaciones.
- ✓ **La organización y otras organizaciones:** Las empresas deben encargarse de construir relaciones respetables con otras organizaciones, sean estas de índole directa (competidores, proveedores), o de índole indirecta (centros de salud, educativos).
- ✓ **La organización y el gobierno:** La relación con el gobierno, constituye una parte fundamental del contrato social, ya que el estado debe ser el

<sup>11</sup> Fuente: Wayne Mondy y Shane R. Preneaux, Management: Concepts, Practices and Skills, séptima edición (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995).Pág. 82.

<sup>12</sup> Senge, Peter M. *La quinta disciplina*. Editorial Granica SA. Argentina.2004.

encargado de regular y controlar el funcionamiento de las organizaciones. Pero al mismo tiempo, los empresarios le exigen a éste que cumpla con sus funciones como administradores; elaboración de índices de información verídicos, involucramiento del sector empresarial en la toma de decisiones, apertura de las barreras comerciales, entre otras.

✓ **La organización y la sociedad:** A partir del contrato social las organizaciones deben ampliar su visión empresarial sustituyendo aquella que sólo funciona a partir de la generación de utilidades a cualquier precio y no se deben limitar al respeto de las normas jurídicas, sino que deben ir un paso más adelante, integrando voluntariamente en sus prácticas, consideraciones éticas y sociales tales como: políticas a favor de disminuir la pobreza, programas de mejoramiento de calidad de vida para los habitantes de la zona, brindar oportunidades laborales a todos los sectores de la comunidad, proveer sistemas de salud de calidad a sus empleados, entre otras.

✓ **La organización y el medio-ambiente:** Las organizaciones deben comprometerse a garantizar la preservación y conservación del medio-ambiente, cumpliendo con las normativas legales y jurídicas. Sin embargo, el mayor problema radica en que cuanto más se produce, más recursos se necesitan, y cuanto más se consume, más desperdicios se generan. Es por esto que las organizaciones se deben comprometer a desarrollar programas de preservación y desarrollo de un medio-ambiente sano.

Siendo la comunidad y las organizaciones no gubernamentales las principales controladoras y enjuiciadoras de aquellas empresas que no desarrollen procesos orientados a evitar efectos colaterales negativos en el medio-ambiente.

## **Responsabilidades de una empresa**

Desde que apareció el concepto de RSE se le dio distinto énfasis a los procesos asociados a este. En 1991 Archie Carroll, desarrolla *la teoría de la pirámide*<sup>13</sup>, planteando cuatro clases de responsabilidades sociales de las empresas, vistas como una pirámide. Hay responsabilidades que se encuentran en la base de la pirámide y que son, por tanto, la base sobre la que se apoyan otro tipo de responsabilidades. Las cuatro clases de responsabilidades son: *económicas, legales, éticas y filantrópicas*.<sup>14</sup>



**Cuadro 3:** La Pirámide de Carroll.<sup>15</sup>

**Responsabilidades Económicas:** Constituyen la base de la pirámide y son entendidas como la producción de bienes y servicios que los consumidores

<sup>13</sup> Schwalb y Malca. *Responsabilidad Social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Editorial Universidad del Pacífico. 1era edición. Perú 2004.

<sup>14</sup> Ver anexo 1: *Criterios para la definición de filantropía empresarial, inversión social empresarial, y responsabilidad social empresarial*. Pág.124

<sup>15</sup> Fuente: Schwalb y Malca. *Responsabilidad Social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Editorial Universidad del Pacífico. 1era edición. Perú 2004.

necesitan y desean. Como compensación por la entrega de estos bienes y servicios, la empresa debe obtener una ganancia aceptable en el proceso.<sup>16</sup>

**Responsabilidades Legales:** Tienen que ver con el cumplimiento de la ley y de las regulaciones estatales, así como con las reglas básicas según las cuales deben operar los negocios.<sup>17</sup>

**Responsabilidades Éticas:** Se refieren a la obligación de hacer lo correcto, justo y razonable, así como de evitar o minimizar el daño a los grupos con los que se relaciona la empresa. Estas responsabilidades implican respetar aquellas actividades y prácticas que la sociedad espera, así como evitar las que sus miembros rechazan, aun cuando éstas no se encuentren prohibidas por la ley.<sup>18</sup>

**Responsabilidades filantrópicas:** Comprenden aquellas acciones corporativas que responden a las expectativas sociales sobre la buena ciudadanía corporativa. Estas acciones incluyen el involucramiento activo de las empresas en actividades o programas que promueven el bienestar social y mejoren la calidad de vida de la población. La diferencia entre las responsabilidades éticas y filantrópicas está en que las primeras surgen porque la empresa quiere cumplir con las normas éticas de la sociedad; mientras que las segundas no son una norma esperada en un sentido ético o moral, sino que representan más bien una actividad voluntaria de parte de las empresas, aun cuando siempre existe la expectativa social de que éstas las sigan.<sup>19</sup>

La RSE implica el cumplimiento simultáneo de las responsabilidades económicas, legales, éticas, y filantrópicas. En otras palabras, la RSE debe

---

<sup>16</sup> Canessa Illich, Giuliana-García Vega, Emilio. *El ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y en el Mundo*. Editorial Siklos SRL. 1era Edición. Perú 2005. Pág 14.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

llevar a la empresa a obtener ganancias, obedecer la ley, ser ética, y comportarse como un buen ciudadano corporativo.

## **Desarrollo Sostenible y Sustentable**

La visión de desarrollo sostenible surge con la preocupación ambiental pero no se limitó a ésta. Con su introducción no solo se ampliaba el espectro de elementos a considerar para hablar de desarrollo. En este caso se incluyó el medio-ambiente. Pero además, se cuestionó sobre la posibilidad de la continuidad del desarrollo en las generaciones futuras, al menos en las mismas condiciones que en las generaciones presentes. En el marco de esta perspectiva es que surge la definición de sostenibilidad como la articulación de procesos en la dimensión ambiental, económica y social. Hoy los gobiernos, las empresas y, en general, las instituciones que actúan con una perspectiva de desarrollo sostenible emplean como referente, lo que llaman “la triple línea de base” (económica, social, ambiental). El desarrollo sostenible se constituye en una ética.

Hablar de desarrollo sostenible implica la exposición equilibrada de las siguientes tres dimensiones:

**Dimensión Económica:** Esta dimensión no sólo incluye la información financiera de la empresa, si no también, factores como los salarios y beneficios, productividad laboral, creación de empleo, gastos en tercerización, gastos en investigación y desarrollo, gastos en capacitaciones entre otros.

**Dimensión ambiental:** Incluye los impactos que causan los procesos, productos y servicios de la organización en el aire, el agua, la tierra, la biodiversidad y la salud humana.

**Dimensión social:** Esta dimensión incluye factores como la seguridad y la salud en el área de trabajo, la rotación de personal, derechos laborales y humanos, salarios y condiciones laborales, como así también, la interacción entre la organización y su comunidad.

El concepto desarrollo sustentable, fue utilizado por primera vez en 1987 por la así llamada comisión Brundtlandt, que lleva el nombre Gro Harlem Brundtlandt, la en ese entonces presidenta de la comisión. La cual en 1987 publicó el informe “nuestro futuro común” de la Comisión Mundial para el Desarrollo y el Medio-Ambiente de las Naciones Unidas, que define el desarrollo sustentable como: *“el desarrollo que guarda relación con las necesidades de la actualidad sin poner en peligro la capacidad de futuras generaciones para atender sus propias necesidades”*.<sup>20</sup>

Esta amplia definición se refiere a las actividades de TODOS los actores sociales: gobiernos, ciudadanos, organizaciones sociales. La RSE se puede entender, entonces, como la aplicación e interpretación del desarrollo sustentable en el sector empresarial.

---

<sup>20</sup> Hupperts, Pierre. *“El tango de la sostenibilidad El desafío de la responsabilidad social empresaria”*. 1ª ed. Editorial Temas Grupo SRL. Buenos Aires, 2008. Pág.6.

## **CAPITULO II**

### **Ventajas de una gestión socialmente responsable**

Existen muchas razones para que una empresa tenga una gestión responsable, que pueden abarcar la necesidad de contar con el favor de los consumidores o clientes, atender las demandas de la sociedad civil, de cumplir con las leyes y regulaciones y hasta a veces del sistema financiero con el objetivo de conseguir financiamiento.

La mayoría de las empresas consideran, que el porqué tener la filosofía de llevar adelante prácticas responsables “es lo correcto”, es “lo que hay que hacer”, existiendo una gran variedad de actuaciones y difíciles de generalizar sobre las razones por las que se emprenden.

Para que estas prácticas sean iniciadas y mantenidas en el tiempo, bajo una filosofía empresarial socialmente responsable es necesario demostrar a los que toman las decisiones el “argumento empresarial” de que las prácticas rinden beneficios a la empresa y que contribuyen su competitividad.

Muchos directivos de empresas piensan que la obligación de la empresa es maximizar los beneficios y que los gastos (según ellos, inversiones según nosotros), consisten en malgastar los recursos de la empresa.

Podemos decir que los principios de la contabilidad, no ayudan a la visión de generar prácticas responsables, con el “argumento empresarial” de que rinden beneficios a la empresa, ya que requieren que solo se registre lo tangible y, muchas veces, son los costos de las prácticas responsables, los

que cumplen con este criterio, pero no así los beneficios, que suelen ocurrir en otros períodos y a veces son intangibles, difíciles de valorar.

Nos preguntamos, *¿es rentable que una empresa tenga una gestión socialmente responsable? ¿La empresa es rentable porque son responsables o son responsables porque la rentabilidad se los permite?*

Para analizar la rentabilidad económica y social de una organización podemos tomar en cuenta la siguiente clasificación:<sup>21</sup>

Las empresas que obtienen bajos resultados económicos y bajo resultados sociales y medioambientales, son empresas *Inviabiles*.

Empresas con altos resultados económicos, pero bajos resultados sociales y medioambientales, es *No Sostenible*.

En cambio, aquellas empresas que tengan la capacidad de equilibrar sus resultados económicos, sociales, y medioambientales, serán empresas *Sostenibles*.

En general las empresas responsables y las rentables tienen algo en común que es la *Buena Gestión* y ésta es la que determina ambas características: la rentabilidad y la responsabilidad

## **Beneficios y valores de la RSE**

En el entorno altamente competitivo en el que se desenvuelven las empresas hoy, se hace cada vez más difícil construir una ventaja diferencial. Los productos tienden a ser similares y lo que los diferencia son elementos más bien simbólicos que características tangibles.

---

<sup>21</sup> Joya Roldán, José. *¿Es rentable la responsabilidad social empresarial?* Roadmap. 22/05/2008. Disponible en Internet en <http://www.roadmap.es/workspaces/articulos/rentabilidad-de-la-rse>. Capturado el 05/06/2012.

Es así, que para las empresas, lo intangible comienza a tener una mayor importancia para diferenciarse de la competencia, y la “batalla” es por ocupar un espacio en la mente de los consumidores, inversionistas, proveedores; es decir, lo que se busca conquistar es la conciencia de la sociedad y, en este contexto, la RSE ofrece una posibilidad de diferenciación, o ventaja competitiva, que bien aprovechada, puede ser determinante en la generación de beneficios.

Phillip Kotler define a las ventajas competitivas como *“La ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifican precios más altos”*<sup>22</sup>

Las organizaciones que sepan implementar adecuadamente en su estrategia y posteriormente en el nivel operativo, una filosofía de gestión que les permita hacer negocios de forma socialmente responsable, integrando los aspectos económicos, sociales y ambientales en sus decisiones de negocio, tienen grandes posibilidades de obtener una serie de beneficios y valores.

A continuación podemos observar los principales elementos que genera la RSE al ser asumida como parte de la filosofía de la empresa:

**Entorno legal:** Las empresas socialmente responsables no se imponen los límites o restricciones legales como metas, sino como los niveles mínimos que se desea alcanzar.

El nivel de exigencia de la sociedad y la sensibilidad y capacidad de reacción de los grupos de interés más activos, sitúa el nivel legal, casi siempre muy por encima de lo normado por la ley, y la responsabilidad social es un factor clave para estar acorde con este tipo de demandas.

---

<sup>22</sup> Kotler, Phillip-Gary, Armstrong. *“Marketing”*. Editorial Pearson. México 2004.

**Mercado de capitales:** Es posible afirmar que una empresa socialmente responsable y bien gestionada, puede lograr una mayor flexibilidad a la hora de disponer de capitales, un costo menor por la disponibilidad de estos capitales y una mayor garantía de que estos capitales no la abandonarán.

**Imagen de marca:** En momentos que éste es un elemento diferenciador clave, toda decisión que afecte negativamente a la misma, puede tener un importante costo para las empresas y sus accionistas. En este caso, también la responsabilidad social se torna en un aspecto muy importante para mantener la imagen de las empresas y sus marcas.

**Innovación:** Las empresas socialmente responsables tienen una tendencia innata a la innovación de productos y procesos. Este tipo de empresas tienen una actitud proactiva que les ayuda a adelantarse a los acontecimientos.

En un artículo, para la revista “Mercado”<sup>23</sup>, Constanza Gorleri, Gerente de RSC (Responsabilidad Social Corporativa), del Banco Galicia<sup>24</sup>, indicó: *“...realizar programas de RSC tiene como beneficio tangible la generación de valor para los grupos de interés, principalmente para los beneficiarios directos de nuestra inversión social. En tanto, los beneficios intangibles de realizar una gestión sustentable, se vinculan a las exigencias cada vez mayores de los públicos “que analizan estas iniciativas y las contemplan a la hora de tomar sus decisiones”.*

En la medida en que las empresas desarrollan prácticas responsables, refuerzan su imagen externa e institucional, alcanzando mayores niveles de

---

<sup>23</sup> Miranda, Andrea- Pautasio, Leticia. “Como se rinde cuenta en RSE” Revista Mercado 11/01/2011. Disponible en Internet en <http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=368615>. Capturado el 09/06/2012.

<sup>24</sup> Banco Galicia, fundado en 1905 es uno de los principales bancos privados del sistema financiero argentino, líder en la provisión de servicios financieros en todo el país.

credibilidad, lealtad y reconocimiento entre sus clientes, empleados, proveedores, accionistas, autoridades y comunidad en general.

Esto repercute positivamente en su marca, servicios y productos, creando un valor añadido para sus clientes e incrementando la habilidad de la empresa para competir en el mercado.

Las empresas que tienen una política de RSE alineada con las metas estratégicas y la cultura interna de la empresa, tiene como resultado la creación de los siguientes valores:

#### **Nivel Económico:**

- La reducción de costos de agua, energía, residuos, ausencias por enfermedades, como consecuencia de una buena política social y ecológica.
- Más lealtad de parte de los clientes, proveedores y empleados.
- Empleados contentos son más productivos que empleados descontentos. Si una buena política interna y externa de RSE es apoyada por los empleados, ésta influirá positivamente sobre sus prestaciones laborales.
- Una política activa de RSE se puede traducir en nuevas combinaciones de productos y mercados y, de esa manera dará acceso a los nuevos mercados de productos y servicios sustentables.
- Para las empresas que cotizan en bolsa, una política de RSE, dará un acceso más fácil a capital y, a veces, hasta atrae capital más barato porque el prestador podrá calcular mejor todos los riesgos posibles.

#### **Reputación de la empresa:**

- Tener un perfil de RSE bien marcado llevará a un posicionamiento transparente y claro en el mercado.
- La RSE atraerá publicidad libre (gratuita). A diario hay noticias en los medios sobre empresas que hacen algo con la sustentabilidad y la RSE.

- La RSE mejorará la relación con su grupo de interés, dentro y fuera de la empresa.
- Una política proactiva de RSE dará ventajas en el terreno del cumplimiento de la legislación. Cada vez son más las normas dirigidas a fomentar la sustentabilidad, por lo que la empresa no será obligada posteriormente a adaptar sus procesos de producción o sus productos a la nueva legislación.

#### **Sinergia dentro de la empresa:**

- Se mejora y potencia la capacidad innovadora de la empresa y de los empleados. “hacer las cosas distintas, mas sustentables”.
- La RSE crea un sentimiento de “nosotros” en la empresa. La satisfacción de los empleados aumentará y también su identificación con la empresa.
- Los distintos departamentos de la empresa comenzarán a cooperar mejor, porque la RSE tiene su efecto sobre todos los sectores de la empresa.

Ya hemos hablado sobre ventajas, valores y beneficios...Pero **¿Cuánto le cuesta la RSE a las empresas?**

“...preguntarnos ¿cuánto cuesta la RSE?, es una incógnita demasiado vaga. Es como si nos preguntáramos cuánto cuesta comer. La respuesta dependerá obviamente del "menú" que elijamos (esto es, qué concepto de RSE estamos considerando). Lógicamente, de nuestra elección de "menú" dependerán también los resultados: habrá mayores o menores ingresos. Más allá de la dificultad de medir esos ingresos, sí al menos haremos bien en considerarlos en nuestra decisión acerca de cómo implementar la RSE en la empresa”.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Zicari, Adrian. “*Cuanto le cuesta la RSE a la empresa*”. Diario La Nación Online.28 de Septiembre 2008. Disponible en Internet en <http://www.lanacion.com.ar/1053943-cuanto-le-cuesta-la-rse-a-la-empresa>. Capturado el 04/06/2012.

La realidad indica que el costo que tiene una empresa en RSE, dependerá del concepto que ésta considere, sobre ser socialmente responsable. Como bien ya explicamos, muchos confunden RSE con acciones de inversión social o filantrópicas, y otros que correctamente entienden a la RSE como una filosofía de gestión empresarial, que integra aspectos económicos, sociales, y medioambientales. El costo adicional que le pueda representar a la empresa, debemos analizarlo en función del tiempo, ya que en el corto plazo, el costo puede ser elevado, pero en el mediano y largo plazo la obtención de beneficios para la empresa y la mejora de su contexto organizacional pueden disminuirlos otorgándoles múltiples beneficios.

Los costos ocasionados, por llevar adelante prácticas de RSE, tiene que ver también con la concepción inicial de las empresas. Aquellas, que desde un principio optaron por trabajar bajo un concepto de negocios responsables y cumplieron con todas sus responsabilidades, la RSE no genera demasiados costos adicionales, ya que éstos se encuentran implícitamente en gran parte de su esquema de trabajo.

No es este el caso de aquellas empresas que optaron por sustentar sus operaciones en prácticas ilegales, deshonestas, y desleales. Para éstas, el costo de implementar una filosofía empresarial socialmente responsable será mucho mayor e implicará la revisión y reconfiguración de sus principios, valores, políticas y actividades. Para este tipo de empresas podemos mencionar que tendrán los siguientes costos asociados:

- ✓ **Costos laborales:** beneficios que se le brindan a los empleados.
- ✓ **Costos de supervisión:** sobre el programa de RSE.
- ✓ **Costos de certificaciones:** capacitación y entrenamiento en RSE.
- ✓ **Costos de concientización:** capacitación sobre las prácticas de la RSE

Nosotros, no consideramos que las empresas que trabajan fuertemente en prácticas socialmente responsables, tengan un costo, sino más bien, una inversión, ya que éstas obtendrán importantes beneficios gracias a la aplicación de la RSE, generándoles una mayor eficiencia operativa y económica.

## Gestión de la RSE

*“Lo que no se mide, no se administra” y “lo que no se comunica, no existe”...*La necesidad de gestionar la RSE, lleva a la empresas a difundir a las partes interesadas, internas y externas, sobre lo que hacen, sus avances, sus desafíos, y también metas pendientes. Trae consigo, la búsqueda e implementación de herramientas de medición y de las mediciones en sí mismas.

Las empresas deben asumir el compromiso de comunicar, o lo que se conoce como *“rendirles cuentas”*, a los grupos de interés, su desempeño en las prácticas socialmente responsables, en sus distintas dimensiones: Social, Ambiental y Económica. La manera más eficiente de rendirles cuentas a los grupos de interés, es a través de la elaboración de un *Balance Social*<sup>26</sup>, conocido también como reporte de sustentabilidad.

El balance Social es:

- ✓ *“Un relevamiento de los principales indicadores de desempeño económico, social y ambiental de la empresa y una forma de dar transparencia a las actividades corporativas.*
- ✓ *Un instrumento que amplía su diálogo con todos los públicos con los cuales ella se relaciona: accionistas, clientes, consumidores, comunidad de*

---

<sup>26</sup> Ver anexo 2: *Ejemplo de Estructura de un Balance Social*. Pág.126

*entorno, funcionarios, proveedores, gobierno, organizaciones no gubernamentales, mercado financiero, sociedad.*

- ✓ *Una herramienta de auto evaluación que da a la empresa una visión general sobre su gestión.*
- ✓ *Una forma de establecer cuáles son los objetivos y los valores de la empresa en el pasado, presente y en el futuro.*
- ✓ *El punto de partida para la planificación del año siguiente.*
- ✓ *Un instrumento para ampliar la importancia de la responsabilidad social en la estrategia corporativa.*
- ✓ *Una forma de reunir informaciones sobre las expectativas y la percepción de la sociedad y de los socios de la empresa sobre su desempeño.*
- ✓ *Una colección de evidencias de la habilidad de la organización para lidiar con los desafíos futuros”.*<sup>27</sup>

Las empresas que elaboran un Balance Social, para comunicar y rendir cuenta de sus acciones y prácticas de RSE, obtienen una serie de beneficios, entre ellos: agrega valor a la imagen de la empresa, aumenta el atractivo de cara a los inversionistas (respaldo a proyectos de inversión), mejora las relaciones con los grupos de interés a través de la confianza, mejora la efectividad organizacional.

### **Indicadores, Estándares y Normas de la RSE**

Los indicadores constituyen una herramienta para medir impactos y para concretar resultados, pero también para realizar feedback y revisión. El uso de

---

<sup>27</sup> Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidades Social. “*El balance social y la comunicación de la empresa con la sociedad*”. Sao Paulo.2002. Disponible en Internet en [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-3c7REDES\\_2.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-3c7REDES_2.pdf). Capturado el 10/06/2012.

indicadores forma parte de un sistema de control que incluye también un sistema de evaluación y medición de resultados. De esta manera ayudan a las empresas a medir su progreso hacia sus objetivos y, en consecuencia, la dirección puede saber que se está ejecutando su estrategia y corregir aquellas áreas y/o procesos que no cumplan con las expectativas.

Para atender las expectativas de los grupos de interés e informar sobre la sustentabilidad de una forma clara, se necesita un marco de referencia uniforme a nivel mundial que sirva para informar de una forma transparente las materias relacionadas con ellas.

Existen organizaciones que proporcionan un marco confiable y creíble de guías o indicadores para la elaboración de reportes de sustentabilidad, entre ellas:

### **Global Reporting Initiative (GRI)**

La Iniciativa de Reporte Global (GRI por sus siglas en inglés), es una institución independiente, formada por miembros de diversos países representantes de organizaciones de derechos humanos, derechos laborales, investigación, medioambientales, corporaciones, inversionistas, y organizaciones contables. Tiene como principal objetivo desarrollar y difundir guías voluntarias para la elaboración de reportes de sustentabilidad.

Las directivas del GRI constan de 54 indicadores centrales y están organizados en dimensiones Económicas, Sociales, y Ambientales.

### **Instituto Brasileiro de Análisis Social y Económico (IBASE)**

El IBASE fue creado en 1981 y desde entonces se encargó de generar modelos simples de publicación de información no financiera para empresas, fundaciones y organizaciones sociales, micro y pequeña empresas y cooperativas. El modelo que desarrollaron se compone actualmente de siete

tipos de indicadores cuantitativos: base de cálculo (indicadores económicos), indicadores sociales internos, indicadores sociales externos, indicadores ambientales, indicadores del cuerpo funcional, informaciones relevantes (tasa de accidentabilidad, por ejemplo) y una sección de otras informaciones, donde las empresas pueden incorporar aquella información que consideren necesaria.

### **AccountAbility 1000**

El estándar AA (AccountAbility) 1000, fue desarrollado por el Institute of Social and Ethical Accountability, con el objetivo de mejorar la responsabilidad social en las empresas a través del compromiso y el diálogo con su grupo de interés, garantizar la transparencia en las evaluaciones, rendiciones de cuenta, divulgaciones y comunicaciones de la empresa, sobre la gestión que desarrolla en los aspectos sociales y éticos.

Esta norma está basada en la evaluación de informes de acuerdo a tres principios:

**Materialidad:** El informe debe cubrir todas las áreas de la empresa.

**Entereza:** La información debe ser completa y exacta para poder comprender el funcionamiento de la empresa.

**Sensibilidad:** La empresa debe responder de forma coherente y consistente a las preocupaciones e intereses de su grupo de interés.

### **Estándares y Normas Generales**

Los estándares son un amplio rango de códigos, guías, principios y modelos de desempeño diseñados para guiar al comportamiento de las empresas. Estos son desarrollados por diversas instituciones gubernamentales o no gubernamentales, agrupaciones de empresas o entidades de otro tipo.

Para desarrollar los estándares y normas más conocidos elaboramos una clasificación, dividida en dos grandes grupos:

**Principios generales inspiradores:** En este grupo se destacan los valores éticos, los códigos de conducta, y los principios organizacionales que constituyen las bases sobre lo que se busca construir la empresa. Entre ellos encontramos: *Principios del pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas, las Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo, los lineamientos sobre los derechos humanos de Amnistía Internacional, los lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), los principios propuestos por el Libro Verde de la Unión Europea, principios de Naciones Unidas para la Inversión responsable, y los principios de Ecuador.*

**Estándares especializados:** en tópicos particulares de la RSE, referidos a normas para ámbitos específicos de actuación, como la serie *ISO 14.000 (para temas medioambientales), la SA 8.000 (orientada a aspectos de derechos humanos y buenas prácticas de la gestión de personas), la ISO 9.000 (gestión y aseguramiento de la calidad), la ISO 26.000 (Prácticas de Responsabilidad Social), y la norma OHSAS 18.001 (que aborda aspectos de la salud y seguridad ocupacional).*

### **Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas**

El pacto Global<sup>28</sup> es una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> United Nations Global Compact. *¿Qué es el pacto Global?* 18/12/2007. Disponible en Internet en <http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html>. Capturado el 10/06/2012.

<sup>29</sup> Ver anexo 3. *Los diez principios del Pacto Global*. Pág.127

universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción.

Aquellas empresas que se adhieren al Pacto Global, comparten la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente que fomentan sociedades más prósperas.

El Pacto es una iniciativa voluntaria que incluye dos objetivos: *Incorporar los diez principios en las actividades empresariales que la empresa realiza, tanto en el país de origen, como en sus operaciones alrededor del mundo y llevar a cabo acciones que apoyen los objetivos de desarrollo de las Naciones Unidas.*

### **Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), es una agencia especializada de las Naciones Unidas, cuyos miembros son representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores.

La declaración tripartita de la OIT firmada en noviembre de 1977, es un documento que trata aspectos laborales y sociales de las empresas multinacionales, que declara, cómo las empresas multinacionales desempeñan un papel muy importante en las economías de la mayor parte de los países y en las relaciones económicas internacionales, las multinacionales deben aportar al progreso económico y social, minimizar y resolver las dificultades que generan las actividades que realizan.

Los convenios que figuran en esta declaración tiene como objetivo guiar a los gobiernos, las organizaciones de empleadores y trabajadores, y las empresas multinacionales, en la adopción de medidas y acciones, así como de políticas sociales, en materia de empleo, formación profesional, condiciones de

trabajo, de vida y relaciones laborales, cuya aplicación se recomienda con carácter voluntario.

### **Principios de Derechos Humanos para Empresas de Amnistía Internacional.**

Los Principios de Derechos Humanos para Empresas es una lista que elaboró Amnistía Internacional sobre los Derechos Humanos que las empresas multinacionales deben promover y respetar ya que tienen la responsabilidad de contribuir a la promoción y protección de los mismos. Amnistía Internacional es un movimiento mundial que trabaja para promover todos los derechos humanos consagrados en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en otras normas internacionales.

Las organizaciones tienen que asumir la responsabilidad de promover y respetar los derechos humanos en todas las actividades que desarrolle. La reputación las empresas multinacionales se verá influenciada por la postura que adopte frente a los Derechos Humanos y las violaciones a los mismos por lo cual se considera que los proveedores, socios y contratistas de una organización son el fiel reflejo de ella por lo que la empresa debe fomentar el cumplimiento de sus normas con los terceros que colaboran o actúan con ella.

El objetivo principal de los Derechos Humanos es proteger la dignidad inherente a la persona humana, sin tener en cuenta su cultura, raza u origen y por su naturaleza misma son universales. Si no se respetan los derechos humanos, se destruye el Estado de Derecho.

Para mejorar su capacidad de promover y fomentar los derechos humanos las empresas multinacionales pueden: elaborar un documento donde se exprese la política de Derechos Humanos de la organización, capacitar a los directos y empleados sobre el tema, permitir el asesoramiento sobre Derechos

Humanos de ONG tales como Amnistía Internacional, desarrollar los mecanismos necesarios para evaluar los efectos de las actividades de la organización sobre los Derechos Humanos.

Los temas abordados en la lista que elaboró Amnistía Internacional para control preliminar de principios de Derechos Humanos como ayuda para las empresas multinacionales son los siguientes: Política de la empresa sobre derechos humanos, sistemas de seguridad, compromiso con la comunidad, derecho de los empleados a no ser discriminados, a no ser sometido a esclavitud, garantizarles salud y seguridad, libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva, brindar condiciones de trabajo equitativas y favorables, establecer mecanismos de vigilancia del cumplimiento de las normas de derechos humanos.

Adherir a los Principios de Derechos Humanos para Empresas de Amnistía Internacional ayuda a las empresas a determinar su papel frente a situaciones de violaciones de derechos humanos o frente a la posibilidad de tales violaciones, mejorará su imagen corporativa al asumir un compromiso público, generará un mayor compromiso con sus empleados y proveedores, evitará sanciones y multas, fomenta el intercambio de prácticas y experiencias entre diferentes organizaciones, fomenta el respeto y la promoción de los Derechos Humanos, incrementa la confianza con los empleados y los grupos de Interés.

### **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico**

La Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico (OCDE), es un organismo internacional, con sede en París, Francia, integrado por 30 países.

Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales. Enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones aplicables. La vocación de las Directrices es garantizar que las actividades de esas empresas se desarrollen en armonía con las políticas públicas, fortalecer la base de confianza mutua entre las empresas y las sociedades en las que desarrollan su actividad, contribuir a mejorar el clima para la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible.

Las Directrices forman parte de la Declaración de la OCDE sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales, cuyos restantes elementos se refieren al tratamiento nacional, a las obligaciones contradictorias impuestas a las empresas y a los incentivos y desincentivos a la inversión internacional.

### **Libro Verde de la Unión Europea**

El Libro Verde de la Unión Europea<sup>30</sup> publicado en el 2001, pretendió *“promover un marco europeo para impulsar la RSE tanto dentro de sus fronteras como a escala internacional”*. El objetivo principal del documento fue trabajar a partir de las experiencias actuales para ayudar y propiciar el ambiente necesario para el desarrollo de prácticas innovadoras y transparentes en materia de RSE. Desarrollar un marco de comprensión con el fin de plantear la contribución del sector empresarial al desarrollo sostenible.

Entre otras prácticas recomienda incrementar la confiabilidad de la evaluación y validación de las prácticas socialmente responsables poniendo especial énfasis en aquellas referidas a derechos humanos, problemas ecológicos mundiales, gestión integrada de la responsabilidad social, Informes

---

<sup>30</sup> Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas. *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. 2001.

y auditorías sobre la responsabilidad social, calidad en el trabajo, inversión socialmente responsable.

### **Principios de la Organización de las Naciones Unidas para la Inversión Responsable**

Los Principios para la Inversión Responsable (PIR), es una iniciativa de adhesión voluntaria que surgió como resultado del proceso coordinado por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI) y el Pacto Mundial de Naciones Unidas. Los PIR tienen como principal objetivo brindar a los directivos de las organizaciones una serie de directrices que le permitan evaluar los riesgos y oportunidades e incorporar los criterios Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo en la toma de decisiones de inversiones, para así obtener mejores rendimientos a largo plazo y un mayor número de mercados sostenibles y sustentables. Es decir, alinear las inversiones de las organizaciones con los principios de las Naciones Unidas para generar una economía global estable y equitativa. Los PIR están dirigidos a todos los inversores, corporativos e individuales, aunque hacen especial hincapié en los grupos de grandes inversores con horizonte temporal a largo plazo que cuentan con una cartera de negocios muy diversificada.

Aquellos inversores que apliquen estos principios se deberán comprometer a que: al realizar una inversión, deberán considerar las cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo. Incorporar las cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo a sus prácticas y políticas. Exigir a las entidades en donde inviertan que publiquen las informaciones referentes a prácticas ambientales, sociales y de gobierno corporativo. Promover la aceptación y aplicación de los Principios en la comunidad global de la inversión. Colaborar para mejorar la eficacia en la

aplicación de los PIR. Informar sobre las actividades que desarrollan y progresos en la aplicación de los PIR.

Aquellas organizaciones que decidan asumir un compromiso y aplicar los PIR, obtendrán diversos beneficios: formarán parte de una red global de organizaciones que le permitirá realizar investigaciones y pruebas en equipo reduciendo costos operativos, mayor reputación de marca al asumir un compromiso público al integrar los aspectos Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo en la toma de decisiones, obtendrán apoyo de parte de la secretaria de PIR en materia de creación de equipos para la aplicación de los principios.

### **Principios de Ecuador**

Los Principios de Ecuador<sup>31</sup> son un riesgo de crédito marco de gestión para determinar, evaluar y gestionar los riesgos ambientales y sociales en las operaciones de financiación de proyectos. Estas operaciones de proyectos se utilizan a menudo para financiar el desarrollo y la construcción de grandes infraestructuras y proyectos industriales.

Los Principios de Ecuador<sup>32</sup> son adoptados por las instituciones financieras y se aplican en los costos totales de capital de proyectos superiores a \$ 10 millones. Estos tienen como principal objetivo proporcionar un estándar mínimo, para apoyar a riesgo de toma de decisiones responsables.

Adoptando estos principios, las empresas se comprometen a no conceder préstamos a proyectos en los que el prestatario no quiere o es incapaz de cumplir con sus respectivas políticas sociales, ambientales y los procedimentales.

---

<sup>31</sup> Equator Principles. *Acerca de los principios de Ecuador*. 2011. Disponible en Internet en <http://www.equator-principles.com/index.php/about-the-equator-principles>. Capturado el 10/06/2012.

<sup>32</sup> Ver anexo 4. *Principios de Ecuador*. Pág.128

## **Normas ISO**

La *Organización Internacional para la Estandarización* (ISO por sus siglas en inglés), es un organismo internacional no gubernamental, compuesto por representantes de Organismos de Normalización y Estandarización de diferentes países. Este organismo, tiene por objetivo la elaboración de normas internacionales, industriales y comerciales estandarizadas, para el desarrollo y transferencia de tecnologías, métodos de producción y conductas; llamadas Normas ISO.

Las Normas ISO implicadas en el desarrollo de una filosofía empresarial socialmente responsable son la ISO 9.000, ISO 14.000 e ISO 26.000. Explicaremos brevemente cada una de ellas.

### **ISO 9.000**

Es un conjunto de 5 normas sobre Gestión y Aseguramiento de la Calidad desarrollado por la Organización Internacional de Estandarización (ISO) para ayudar a las empresas a documentar efectivamente las acciones implementadas para mantener un eficiente sistema de calidad. Los estándares no son específicos para ninguna industria, producto o servicio y se pueden aplicar en cualquier tipo de organización (empresa de producción, de servicios, administración pública). La norma describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los mismos. Define la manera en que una organización debe operar, sus estándares de calidad, tiempos de entregas, y niveles de servicios.

Los ejes de calidad en los que se basan estas normas son: enfoque al cliente, liderazgo, participación de empleados, enfoque de los procesos, enfoque de los sistemas de gestión, mejora continua, enfoque en la experiencia

para la toma de decisiones, relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores.

Los beneficios de aplicar esta norma de estandarización, entre otros son: Estandariza las actividades del personal por medio de documentos, lograr mayor eficiencia operativa, permitir monitorear los procesos, mejorar la calidad de los productos y procesos de post-venta, mejorar las ventas.

### **ISO 14.000**

Tras el éxito de la serie de normas ISO 9000, en 1996 se publicó la serie de normas ISO 14.000 de gestión ambiental. El objetivo de éstas, es facilitar a las empresas metodologías adecuadas para la implantación de un sistema de gestión ambiental, similares a las propuestas por la serie ISO 9.000 para la gestión de la calidad. Es una norma de carácter voluntario y se caracteriza principalmente por tres pilares: Prevención de la contaminación, Mejoramiento continuo, y cumplimiento con la legalidad ambiental del país donde se aplica. Estos tres pilares deben estar incluidos, a nivel de compromiso, en la política ambiental de la empresa que decida certificar, aparte de sus principios corporativos y otras declaraciones que se pueden incluir en forma voluntaria y que conecta esta política específica con la planificación estratégica de la empresa. Es importante destacar que el carácter internacional de este proceso se puede traducir en un listado de requerimientos mínimos, que no significan mayores exigencias legales, más bien podría decirse que incorpora menores exigencias legales que las aplicables en muchos países.

Los beneficios de aplicar esta norma son: disminuir costos al hacer un uso eficiente de los recursos naturales, mejorar la imagen de marca como empresa responsable medio-ambientalmente, mayor compromiso del personal al involucrarse en la gestión medio-ambiental, se busca la mejora continua y la

eficiencia en todos los procesos, mayor conservación del medio-ambiente, facilita la obtención de permisos y autorizaciones al tiempo que mejora la calificación de la organización para acceder a licitaciones públicas.

### **ISO 26.000**

La ISO 26000 (Responsabilidad Social) es quizás una de las normas más importante en lo que respecta a Responsabilidad Social ya que es una guía global para las empresas tanto públicas como privadas que establece líneas y prácticas en materia de Responsabilidad Social pero no tiene propósito de ser certificatoria o regulatoria ya que a diferencia de las ISO 9000 y 14000, la ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación.

Esta norma colabora con las empresas en sus esfuerzos por operar de forma socialmente responsable, tal como lo exige la sociedad e integrará la experiencia internacional en materia de responsabilidad social, lo cual permitirá definir y determinar aquellos aspectos que las organizaciones deberán abordar con el objetivo de operar de manera socialmente responsable. ISO 26000 será una herramienta de Responsabilidad Social poderosa para ayudar a las organizaciones a pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones. Tiene como objetivo: Ayudar a las organizaciones a desarrollar y mejorar las estructuras de Responsabilidad Social, apoyar a las organizaciones para que desarrollen un efectivo compromiso entre todos los grupo de interés en materia de Responsabilidad Social, facilitar la comunicación y difusión de las actividades de RSE, promover la transparencia en las empresas, establecer estándares económicos, sociales y ambientales para el desarrollo sustentable, analizar el estado de la organización y realizar las consideraciones necesarias en cuanto a RSE tanto en empresas públicas como privadas.

La ISO 26000 es importante ya que si bien se han definido a nivel global una serie de principios relacionados con la Responsabilidad Social y también hay muchos programas y asociaciones que la fomentan, el verdadero desafío para las organizaciones radica en cómo poner en práctica esos principios, a través de los diversos programas. A diferencia de otras certificaciones e iniciativas, la ISO 26000 proporciona una guía de Responsabilidad Social no solo para las empresas privadas, sino también para las públicas, es por eso que se habla de Responsabilidad Social y no de RSE.

La norma ISO 26000 es útil para todo tipo de organización independientemente de su tamaño, sector industrial ó ubicación geográfica ya que las ayuda a operar de manera socialmente responsable, proporcionándole una guía relacionada con la Responsabilidad Social, como ser:

- ✓ Conceptos, términos y definiciones.
- ✓ Antecedentes, tendencias y características.
- ✓ Principios y prácticas.
- ✓ Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social.
- ✓ Integración, implementación y promoción de un comportamiento Socialmente responsable a través de toda la organización y a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia.
- ✓ Identificación y compromiso con las partes interesadas.
- ✓ Comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social.

Los beneficios de aplicar esta norma de estandarización, entre otros son: los de facilitar el desarrollo de estrategias sustentables, incrementar la

confianza entre los distintos actores del grupo de interés, aumentar las garantías de la RSE al establecer un estándar único, concientiza sobre el desarrollo de estrategias corporativas socialmente responsables.

### **SA 8.000**

La norma SA.8000 fue creada en 1997, por la Social Accountability International, Responsabilidad Social Internacional (SAI), por sus siglas en inglés, para auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad corporativa. Es aplicable a todo tipo de empresas que deseen demostrar a todos sus grupos de interés su interés por el bienestar de sus empleados. El sistema de la norma SA 8000 fue diseñado según el modelo de las normas ya establecidas ISO 9001 e ISO 14001 aplicables a Sistemas de Gestión de Calidad y de Gestión Ambiental. Sus principales requerimientos vinculados a la RSE, están relacionados con los siguientes temas: Trabajo infantil, Trabajo forzado, salud y seguridad, libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horarios de trabajo, remuneración, sistema de gestión.

Aplicar esta norma de certificación permitirá obtener beneficios tales como: mejorar la productividad y la calidad, mayor compromiso entre la empresa y los trabajadores, mayor retención de talentos, permite demostrar de forma transparente que se aplican políticas y procedimientos en materia de RSE, aumentos de las ventas, reducción de accidentes, mejora el clima laboral, genera un mayor involucramiento de la comunidad en causas sociales éticas.

### **OHSAS 18001**

La norma de Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad laboral (OHSAS, por sus siglas en inglés), está basada en la norma británica original British Standard BS 8800. Se aplica para establecer un sistema de prevención

de riesgos laborales; eliminar o reducir al máximo los riesgos del personal y de otras partes interesadas que puedan estar expuestas a riesgos para su salud y seguridad en el trabajo, relacionados con las actividades llevadas a cabo por la empresa. Su objetivo es implementar, actualizar y mejorar de manera continua un sistema de prevención de riesgos laborales, y asegurar una política de salud y seguridad en el trabajo.

Para poder implementar esta norma y desarrollar un procedimiento formal que le permita a la empresa reducir riesgos asociados a la salud y seguridad tanto de empleados como de clientes y público en general, la organización debe: *planificar para identificar, monitorear y controlar los riesgos, desarrollar un programa responsable de gestión de la norma y una estructura acorde, capacitar y formar a quienes serán los encargados de llevar adelante este proceso, implementar mecanismos de supervisión con el fin de mejorar el rendimiento.*

La certificación de la norma OHSAS 18001 le permite a la empresa obtener los siguientes beneficios: fomentar y desarrollar un entorno de trabajo seguro y saludable, disminuir los accidentes laborales, reducir los tiempos ociosos y los costos relacionados, mayor compromiso con las partes interesadas, aumento de las ventas, mayor confianza de los accionistas, deducción de los costos de seguros laborales e indemnizaciones. Así mismo esta norma es compatible con las ISO 9000 y 14000.

## CAPITULO III

### Grupos de interés- Modelo: Banco Galicia

Nos detendremos a analizar y a mostrar, la evolución de la gestión, en las políticas, programas y prácticas de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) llevadas a cabo por el Banco Galicia, hacia todos sus grupos de interés, compartiendo con ellos su desempeño, Económico, Social y Ambiental, tomando como estudio, para nuestra investigación, los años comprendidos entre el 2005 y 2011.

Los *Grupos de Interés*, son aquellos que interactúan con la organización y que, directa o indirectamente, la afectan y son afectados por ella.

Los principales grupos de interés del Banco Galicia, están compuestos por sus, *Clientes, Empleados, Proveedores, Gobierno Corporativo* y por la *Comunidad*, entendiéndolo como tal a la sociedad en general.<sup>33</sup>

Antes de profundizar sobre la gestión de la RSC llevada a cabo por el banco, es necesario conocer - *de que empresa estamos hablando* - *qué relación existe entre la RSC, sus Principios y Propósitos, y la Ética del banco.*

Fundado en 1905, Banco Galicia es uno de los principales bancos privados del sistema financiero argentino, líder en la provisión de servicios financieros en todo el país. Ofrece una amplia gama de servicios financieros a más de 4,2 millones de clientes, tanto individuos como empresas, operando con sus clientes en más de 350 puntos de contactos, por intermedio de sucursales bancarias.

---

<sup>33</sup> Informe 2005 de Responsabilidad Social Corporativa. Buenos Aires. Editorial Chiappini + Becker. Marzo 2006. Pág.7.

El concepto que adopta el banco, para la RSC es,..."La RSC constituye un compromiso que el banco, en tanto actor social, establece con sus grupos de interés, procurando mejorar en forma sustentable, las condiciones del negocio y la calidad de vida de la sociedad en su conjunto".<sup>34</sup>

Partiendo de éste, entiende que la RSC es un modelo de gestión integral y transversal a la entidad, que atraviesa toda la cadena de valor de su negocio, considerando el comportamiento ético, y sus principios y propósitos – que guían la conducta de todos sus colaboradores - como ejes y apoyo de toda su práctica empresaria, que luego se concreta en sus políticas, prácticas y programas.

El Código de Ética del Banco Galicia<sup>35</sup>, establece y compromete a todos sus colaboradores a tener un comportamiento correcto en cada una de las acciones que desempeñan.

Los temas contemplados en él, son:

- ✓ Derechos Humanos e Igualdad de Oportunidades
- ✓ Protección de los fondos y bienes del banco
- ✓ Cuidado de la calidad de los servicios
- ✓ Relaciones de parentesco en el lugar de trabajo
- ✓ Lugar de trabajo y fuerza de trabajo libre de drogas
- ✓ Higiene, ambiente y seguridad
- ✓ Seguridad, buen trato y no violencia
- ✓ Confidencialidad de legajos del personal y de los clientes
- ✓ Confidencialidad de la información de la organización
- ✓ Transparencia de la información
- ✓ Prevención de delitos

---

<sup>34</sup> *Ibíd.*

<sup>35</sup> Informe 2007 de Responsabilidad Social Corporativa. Buenos Aires. Editorial Chiappini + Becker. Marzo 2008. Pág.7.

- ✓ Objetividad en los negocios y conflicto de intereses
- ✓ Prevención de la vado de activos
- ✓ Obsequios y donaciones
- ✓ Relaciones con gobiernos
- ✓ Sana competencia

En el informe de RSC, se establecen los *Principios básicos*, y los *Propósitos fundamentales*:<sup>36</sup>

*Principios básicos*: El desarrollo de las actividades diarias de la institución se basa en la práctica y defensa de las cualidades de la honestidad, la ética comercial, y el cumplimiento de las normas legales. Estos principios, unidos a la de una gestión prudente en la asunción de los riesgos del negocio comercial, financiero y operativo, guían la conducta de sus integrantes en forma permanente.

*Propósitos fundamentales*:

✓ Obtener un nivel de rentabilidad consistente con el capital invertido, la adecuada distribución periódica de utilidades y el crecimiento sostenido de las operaciones, preferentemente desde posiciones de liderazgo en el mercado financiero argentino.

✓ Satisfacer las necesidades de ahorro, inversión, crédito y servicios financieros de la familia y la empresa radicadas en la República Argentina, con una adecuada presencia en los mercados financieros del exterior.

✓ Mantener una línea de servicios y productos amplia y actualizada, de manera que atienda los fines de todos los sectores de la población y todas

---

<sup>36</sup> *Ibíd.*

las empresas, que otorgue un nivel elevado de calidad en el servicio y constituya relaciones estables con los clientes.

✓ Desarrollar un flujo de innovación tecnológica permanente, condicionando al criterio de equilibrio entre las necesidades de calidad del servicio y la relación costo/beneficio de las inversiones requeridas.

✓ Mantener una cultura institucional integradora que fomente la fidelidad y el apego de empleados y funcionarios a la empresa, brindar la posibilidad de desarrollo laboral y profesional a sus integrantes, y proveer colaboradores aptos para la obtención de los Propósitos ante enunciados.

✓ Contribuir a la realización humana y socio-económica de los integrantes de la institución, como así también al desarrollo de las comunidades en las que desenvuelve su actividad.

### **Compromiso con la sustentabilidad**

Su compromiso con una gestión responsable, nace de la convicción de que solo podrá desarrollarse, con una estrategia a largo plazo, que considere el ambiente y el entorno social. Y entendiendo que como entidad financiera desempeñan un rol social clave, ya que su industria es el eje central de actividades que promueven el desarrollo del país como el ahorro, la inversión, y el crédito. Su aporte en este sentido, incentiva la producción, oportunidades de crecimiento personal, la planificación familiar y personal a largo plazo, y una gestión responsable de los recursos.

Como mencionamos anteriormente la RSC del banco se apoya en sus principios y propósitos, considerando el comportamiento ético como eje de su práctica empresaria y que se concreta en sus políticas, prácticas y programas.

De esta manera el Banco Galicia, muestra en el siguiente cuadro, *la consolidación de una gestión responsable.*



**Cuadro 4:** Consolidación de un gestión responsable.<sup>37</sup>

En una entrevista, para el Informe anual 2008, de Responsabilidad Social Corporativa del banco, Bernardo Kliksberg<sup>38</sup>, brindó su opinión acerca de la RSC, llevada a cabo por el banco, en la que destacó; *que es una de las empresas líder en el sistema financiero argentino, y su comportamiento en materia de RSC, es muy importante, por el impacto que genera los programas que desarrolla, como así también por el ejemplo que brinda a otras empresas nacionales.*

*El avance de sus programas de RSC, logra importantes aportes, están muy bien diseñados, tienen metas concretas, y obtienen resultados de alta consideración.*

<sup>37</sup> Fuente: Informe 2010 de Responsabilidad Social Corporativa. Buenos Aires. Editorial Chiappini + Becker. Marzo 2011. Pág.7.

<sup>38</sup> Argentino. Doctor en Economía. Reconocido mundialmente como fundador de una nueva disciplina, "la gerencia social". Pionero y experto en la "Ética para el Desarrollo", el "Capital Social", y la "Responsabilidad Social Empresarial".

Desarrollamos ahora, un breve análisis anual, mostrando, la evolución en la gestión de RSC del banco, a través de sus políticas, programas y prácticas dirigidas a cada uno de sus grupos de interés.

Este recorrido abarca los años comprendidos entre el 2005 y 2011, analizando las variables de desempeño económico, social y ambiental, que el banco comparte como actor social, con sus *clientes, empleados, proveedores, gobierno corporativo y comunidades*.

En el año **2005**, el Banco Galicia desarrolla su primer informe social que marca el inicio de una nueva etapa en la comunicación de su desempeño social.

Su **Gobierno Corporativo**, el Directorio, es el máximo órgano de gobierno, compuesto por siete Directores titulares y por cinco suplentes. Sus miembros integran comisiones de trabajo con responsabilidades específicas a fin de analizar el negocio, evaluando, los resultados, la competitividad, el impacto del banco en la sociedad y tomando decisiones que recorren toda la cadena de valor.

Como máximo órgano de gobierno, su rol es el de fijar y promover los objetivos, programas y estrategias generales del negocio, impulsar políticas de RSC que promuevan comportamientos innovadores, definir la gestión de sustentabilidad y desempeñar funciones ejecutivas claves para la actividad bancaria, liderando con compromiso y convicción los desafíos de una triple línea de gestión: económica, social y ambiental.

El involucramiento del gobierno del banco en los objetivos estratégicos de sustentabilidad, es clave para el éxito de su negocio. Es así que el Director, el Gerente General, y los Gerentes de Área participan activamente en la gestión de la RSC, analizando los impactos y riesgos económicos, sociales y

ambientales a través de las decisiones estratégicas y ejecutivas que definen e implementan en su actividad diaria.

### **Remuneración y evaluación de desempeño del Directorio**

Los Directores, el Gerente General, y los Gerentes de Área tiene una remuneración fija y otra variable, de acuerdo a la política de compensaciones e incentivos del banco, que integra aspectos vinculados, a la responsabilidad del puesto, la calidad en la gestión, las competencias, el desempeño del banco y criterios de sustentabilidad.

El Directorio es evaluado anualmente por la Asamblea de Accionistas, donde, conforme a la Ley de Sociedades Comerciales, los Directores y altos mandos del banco brindan explicaciones y responden a preguntas sobre el desempeño del negocio.

### **Transparencia en la comunicación**

El Directorio se comunica con los accionistas en las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias, y a través del Departamento de Relaciones con los Inversores.

Anualmente se publica la Memoria Y Balance, en la cual se informa sobre la evolución de la economía y del sistema financiero del país, del banco, los aspectos vinculados a la toma de decisiones y el desempeño operativo, la evolución patrimonial y de resultados y los estados contables.

### **Gestión del riesgo**

Una de las principales responsabilidades del banco es gestionar los riesgos del negocio, motivo por el que realiza una evaluación en tres dimensiones:

**Financiera:** de forma tal de mantener adecuados niveles de solvencia liquidez.

Operacional: vinculados a los productos, actividades, procesos y sistemas, tecnología y seguridad de la información, así como los riesgos derivados de las actividades subcontratadas y servicios prestados por proveedores.

Crediticia: tendiendo a minimizar las pérdidas por incobrabilidad.

### **Prevención y control de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo**

Los delitos económicos y financieros son los del más alto crecimiento, favorecidos por la expansión de las nuevas tecnologías, internet y la complejidad creciente del sector bancario. Estos, plantean una amenaza a largo plazo para el desarrollo sustentable, ya que afectan las actividades económicas legítimas.

En el Banco Galicia se gestiona este riesgo, desde una estructura organizativa y de control, con un estricto cumplimiento del marco regulatorio vigente, como ser, la *Unidad de Información Financiera*, y el *Banco Central de la República Argentina*, a través del desarrollo de iniciativas para evitar que sus productos sean utilizados con fines delictivos y con la implementación de cursos de capacitación específicos que alcanza a todos sus colaboradores; ya que entienden que un trabajo eficaz contra este tipo de delitos, es crucial para el fomento de las instituciones, así como, para preservar la integridad del sistema financiero y de las operaciones realizadas a través del mismo.

Para el grupo de interés, *Gobierno Corporativo*, analizamos y mostramos los antecedentes de los últimos siete años (2005-2011).

Cabe destacar, que el banco, a través de su objetivo por participar en iniciativas para promover la RSC y desarrollo sostenible en el país, adhirió en el

año 2004, al *Pacto Global de las Naciones Unidas*<sup>39</sup>, que es la mayor iniciativa de RSC a nivel mundial, de carácter voluntario, para promover la difusión y promoción de valores universales, con el propósito de aportar a la construcción de una economía mundial más sustentable e inclusiva.

Así mismo, para la elaboración de su primer informe social del 2005, se basaron en guías voluntarias de reportes de sustentabilidad, conocidas y desarrolladas internacionalmente por las instituciones, *Global Reporting Initiative*<sup>40</sup>, y el *Instituto Brasileiro de Análisis Social y Económico*<sup>41</sup>.

Otro grupo de interés son sus **Clientes**, hombres y mujeres, familias, profesionales, productores, generadores de proyectos y empresarios, jóvenes empleados, estudiantes, adultos con experiencia y emprendedores. Viven en el campo, en la ciudad, en los pueblos.

Daniel Llambías, quien ocupó el cargo de Director de Negocios Minoristas en el 2005, indicó: *“nuestra misión es dar a la sociedad en la cual actuamos, respuestas concretas a sus necesidades financieras y transaccionales con los más altos niveles de eficiencia, efectividad y calidad de atención del mercado. Esto se traduce en productos y servicios accesibles con precios justos, una amplia red de distribución que garantiza cercanía, personal capacitado y cordial, y una plataforma moderna y eficiente”*.<sup>42</sup>

Sus productos y servicios están divididos en dos grandes categorías: aquellos dirigidos a Personas (Banca de Personas), y los dirigidos a empresas (Banca de Empresas).

**Banca de Personas:** su trayectoria en productos y servicios para personas, es significativa en el área de provisión de financiamiento, ofreciendo

---

<sup>39</sup> Desarrollado en el Capítulo II. Pág.37.

<sup>40</sup> *Ibíd.* Pág.35.

<sup>41</sup> *Ibíd.* Pág.36.

<sup>42</sup> Informe 2005 de Responsabilidad Social Corporativa. Buenos Aires. Editorial Chiappini + Becker. Marzo 2006. Pág.16.

una amplia variedad de alternativas en Cuentas, Seguros, Tarjetas de Crédito y Débito, Inversiones y Préstamos, alcanzando al 31/12/2005 un total de 1.097.471 de clientes Personas.

Banca de Empresas: el área de negocios mayoristas se dedica al desarrollo de soluciones de valor agregado para un diverso conjunto de empresas distribuidas en toda la República Argentina, a través de oficiales especializados en las necesidades específicas de los distintos sectores productivos. Ofrece productos y servicios especialmente desarrollados para Pequeñas y Medianas Empresas, productores rurales y grandes empresas, brindando facilidades para optimizar el capital de trabajo, y asesoramiento integral para ayudarlos a definir e implementar su rumbo estratégico, alcanzando al 31/12/2005 un total de 34.720 de clientes Empresas.

A través del financiamiento de proyectos de inversión, el banco ayuda a multiplicar beneficios en forma de avances tecnológicos, para contribuir así, a la creación de la riqueza, generación del empleo, y activación económica.

El financiamiento a las Empresas, según el sector económico al 31/12/2005 fue el siguiente:

<b>Sector Económico</b>	<b>\$*</b>
Agricultura y Ganadería	768
Consumo	1.959
Comercio	625
Construcción	388
Industria manufacturera	971
Servicios	648
Otros	41
<b>Préstamos totales</b>	<b>5.400</b>
* En millones de \$	

**Cuadro 5:** Financiamiento a Empresas<sup>43</sup>.Elaboración propia

<sup>43</sup> Fuente: Ibídem. Pág.20.

## **Programas Especiales**

En el año 2005, el banco otorgó a sus clientes, la posibilidad de acceder a tres programas, entre ellos: *Bonificación de Tasas de Interés*, *Préstamo de la Corporación Financiera Internacional* y el *Programa de Diplomaturas Ejecutivas de Comercio Internacional*.

Explicamos a continuación cada uno de estos.

*Bonificación de Tasas de Interés:* este programa es instrumentado por el Estado Nacional a través de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Economía Y Producción, teniendo como objetivo facilitar el acceso de las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas, al crédito en condiciones y costos acordes a sus posibilidades. El Estado se hace cargo de una parte del costo financiero de los préstamos, lográndose una bonificación de hasta ocho puntos porcentuales sobre la tasa nominal anual.

Como entidad financiera regulada por el Banco Central de la República Argentina, el banco se presentó a los llamados de licitación, obteniendo así, la adjudicación de cuatro líneas de crédito para el financiamiento de Capital de Trabajo, Bienes de Capital, y Proyectos de Inversión, debido a que fue la empresa que ofertó la menor tasa a cobrar en cada licitación. Durante el 2005, otorgó 66.6 millones de pesos en préstamos, en el marco de esta programa.

*Préstamo de la Corporación Financiera Internacional:* la Corporación Financiera Internacional<sup>44</sup> (IFC, por sus siglas en inglés), otorgó al banco una línea de crédito a largo plazo por 40 millones de dólares para otorgar préstamos a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) orientadas a la

---

<sup>44</sup> La IFC es una institución afiliada del Grupo del banco Mundial, que promueve el desarrollo sostenible del sector privado, y está conformada por 182 países miembros. Otorga préstamos, capital accionario, financiamiento estructurado e instrumentos de gestión de riesgos.

exportación. A través de esta línea contribuye al afianzamiento de las PyMEs, generadoras de empleo.

*Programa de Diplomaturas Ejecutivas de Comercio Internacional:* este programa implementado en 2005, abarca a todo el país y se dicta en las localidades de mayor relevancia en Comercio Exterior. Para su dictado se suscriben acuerdos con Instituciones Educativas de nivel terciario con ascendencia en la zona y que cuenten con especializaciones en Negocio Internacional dentro de sus programas regulares.

### **Atención a Clientes y Calidad del Servicio**

La permanente mejora del modelo de atención a clientes, es uno de los principales objetivos del banco. Así como diversifican su cartera de productos y servicios, buscan mantener alternativas de atención acordes a las necesidades cambiantes y niveles de exigencia crecientes. Para lograrlo cuentan con una estrategia integrada de canales que les permite agilizar los procesos de atención, según los siguientes objetivos:

- ✓ Reducir los tiempos de espera en sucursales
- ✓ Ofrecer una atención eficiente en los distintos canales de contacto
- ✓ Incrementar el nivel de percepción del servicio por parte de sus clientes

Las principales vías de atención son:

- ✓ Sus sucursales
- ✓ El centro de contacto telefónico: “Galicia Responde y Fonobanco”
- ✓ Bancogalicia.com (su sitio de Internet)

En todas éstas, sus clientes encuentran orientación en el uso de los productos y servicios que comercializa, pueden realizar reclamos, sugerencias o inquietudes.

El banco considera que la Calidad de su servicio es el elemento capaz de darle una ventaja competitiva en el largo plazo y, por ende, es un parámetro clave en la mejora permanente de su desempeño.

Para su medición utilizan un indicador denominado “Nivel de Calidad de Servicio” (NCS), que califica la atención en sucursales. El NCS puede valer entre 1 y 10 puntos, y se compone de tres mediciones diferentes:

- ✓ La percepción del cliente acerca del servicio, a través de encuestas telefónicas permanentes.
- ✓ Cumplimiento de los estándares de atención en Caja, Plataforma Comercial y mantenimiento de las sucursales, a través de controles encubiertos (lo que se conoce como “cliente fantasma”)
- ✓ Tiempo de respuesta de los reclamos realizados por los clientes, a través de un seguimiento constante del procesamiento de los mismos.

Otro de los actores, dentro de su grupo de interés, son sus ***Empleados***.

El banco considera que el *bienestar y motivación* de sus colaboradores son factores fundamentales para el éxito de su negocio y un elemento inherente a su responsabilidad como generadores de empleo. Su compromiso con las personas excede lo laboral y se extiende a sus familias y personal jubilado del banco.

### **Plan de Formación: Generación Galicia**

Desde el año 2001, Generación Galicia es el programa de formación y soporte al desempeño que busca responder a las necesidades del banco, combinando elementos propios de la capacitación tradicional - a través de cursos presenciales - con los que actualmente se conoce como e-Learning (capacitación a distancia a través de los medios electrónicos).

Generación Galicia ofrece a todos los empleados del banco, los conocimientos necesarios para crecer en autonomía y solidez profesional, ayudándolos a superarse permanentemente.

En el siguiente cuadro se muestra las horas de capacitación que recibieron los empleados en el año 2005.

<i>Sector</i>	<i>Horas de capacitación presencial</i>	<i>Horas de capacitación a distancia</i>	<i>Total horas de capacitación</i>	<i>Dotación promedio 2005</i>	<i>Promedio hs de capacitación por persona</i>
Áreas centrales	49.140	873	50.013	2.019	24,77
Sucursales	56.648	30.956	87.604	1.977	44,31
<b>Total Banco</b>	<b>105.788</b>	<b>31.829</b>	<b>137.617</b>	<b>3.996</b>	<b>34,44</b>

**Cuadro 6:** Capacitación de Empleados en el año 2005.<sup>45</sup>

### **Satisfacción de Empleados**

El Banco es consciente de que la satisfacción de los empleados es clave para mantener su motivación y promover los mejores resultados. Con ese objetivo, cada dos años lleva a cabo una Encuesta de Opinión Interna, de carácter anónima.

La información resultante les permite identificar progresos y desafíos a partir de los cuales, ajustan su estrategia de formar capital humano, tanto a nivel general como en temas específicos para cada área.

### **Salud, Higiene y Seguridad**

En materia de Salud, el banco cuenta con un enfoque preventivo y es por eso que año a año lleva a cabo diversas iniciativas, con el fin de concientizar, capacitar y promover conductas saludables.

<sup>45</sup> **Fuente:** Informe 2005 de Responsabilidad Social Corporativa. Buenos Aires. Editorial Chiappini + Becker. Marzo 2006. Pág.28.

A lo largo del año 2005, realizo actividades orientadas a fomentar hábitos más saludables tales como Yoga, Tai Chi-Chuan, y cursos de alimentación saludable.

La cobertura de salud de sus colaboradores, está garantizada en el marco del sistema de obras sociales, y a través de programas complementarios con entidades de medicina prepaga.

Además, considera a la seguridad en el ambiente laboral como un tema de enorme relevancia, ya que repercute directamente en el bienestar de los empleados, tanto a corto como a largo plazo.

Sus lugares de trabajo cumplen con los requisitos legales y de la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART), y concientizan a los empleados para minimizar riesgos de accidentes laborales.

### **Beneficios para Empleados y Familias**

El banco ofrece a sus empleados una serie de beneficios adicionales a la legislación vigente, como una iniciativa propia de éste. Entre los beneficios ofrecidos incluyen prestaciones tales como seguros de vida, bonificaciones por caja de ahorro, cuentas corrientes, tarjetas de crédito y asignación por guardería.

Adicionalmente, cuenta con un programa denominado “Beneficios Internos Programados” (BIP), destinado a todo el personal, a través del cual acceden a productos y servicios de calidad, con precios especiales, como así también, dentro del marco de BIP, promueven actividades de integración.

Para su grupo de interés, **Comunidad**, el banco está convencido de que la actividad empresarial, debe aportar al crecimiento de la comunidad, por lo que busca contribuir al desarrollo del capital social, a través de tres ejes prioritarios de trabajo: *Educación, Promoción Laboral y Salud e Inclusión*

*Social*, que permiten responder a las necesidades identificadas en las distintas zonas.

Su trabajo con las comunidades lo realiza con reconocidas organizaciones de la sociedad civil, para el desarrollo de sus programas. Así mismo apoyan las iniciativas propuestas por sus empleados dentro del marco del Programa de Voluntariado, en alineación con su propósito de “contribuir tanto con su realización humana, como con el desarrollo de las comunidades en las que se insertan”. Este trabajo abarca a todo el país, dado que su red de sucursales se extiende e influye sobre todo el territorio argentino.

Educación: el banco incluye a la Educación como uno de sus temas prioritarios de trabajo, ya que es la variable crítica para romper el círculo de pobreza y es base del desarrollo. Los proyectos educativos con los que colabora son variados y están destinados a distintos ámbitos y sectores.

Durante el 2005, acompañó a numerosas organizaciones e iniciativas, entre las cuales destacamos:

- Fundación Cimientos
- Fundación Sociedad Rural Argentina
- Misiones Rurales
- Programa Escuelas de Córdoba
- Universidad de San Andrés
- Biblioteca Nacional

Promoción Laboral: considera al trabajo no sólo como fuente fundamental de sustento humano, sino como factor que dignifica a las personas. Por eso, a través de los proyectos que apoya se propone contribuir a la promoción de emprendedores y a la formación para la empleabilidad.

A lo largo del 2005 apoyó a múltiples organizaciones e iniciativas vinculadas con la promoción laboral.

Algunas de ellas son:

- Fundación Par
- Servicio de Empleo Amia
- Fundación Impulsar
- Concurso Naves, del Instituto Argentino de la Empresa (IAE)
- Fundación Grameen Mendoza

#### Salud e Inclusión Laboral

En esta entidad vemos que se entiende a la salud como un estado de bienestar físico, mental y social, y no meramente como la ausencia de enfermedad. Dentro de este marco apoya acciones e iniciativas que promueven una mejor calidad de vida para las comunidades destinatarias, relacionadas con temáticas tales como, nutrición, atención médica para pacientes de bajos recursos económicos, y apoyo a la investigación de enfermedades.

Las principales iniciativas y organizaciones con las que colaboró, durante el año 2005, en acciones vinculadas con este eje de trabajo fueron:

- Fundación Solidagro
- Fundación Favalaro
- Nuevas Olimpiadas Especiales
- Cruz Roja Argentina
- Esclerosis Múltiple Argentina (EMA)

#### Programa Interactivo de Ayuda por Regiones (PRIAR)

El PRIAR es un programa de ayuda que nació por iniciativa de sus empleados y que desde el banco acompañan brindando las facilidades propias de su infraestructura y capacidad operativa.

Desde mayo del 2003, el programa se desarrolla en el marco de la Asociación Civil “Ayudando a Ayudar”, integrada por empleados y ex empleados.

El programa es gestionado por empleados del banco quienes llevan adelante, en forma voluntaria, proyectos sociales en todas las regiones del país en las cuales el banco está presente, proporcionando asistencia material, tiempo y contención a niños, jóvenes y ancianos.

Su objetivo es ofrecer respuestas concretas a través de proyectos sustentables en diferentes instituciones (escuelas, hospitales, hogares de niños o ancianos, comedores). Buscan siempre dejar instalada una nueva capacidad, un nuevo atributo o posibilidad que permita a la organización destinataria continuar, aunque sea en pequeña medida, impactando en el desarrollo de la comunidad en la que está inserta.

El PRIAR funciona gracias a la colaboración y aportes de sus voluntarios. Para la concreción de proyectos, recibe además, donaciones tanto monetarias como en especie.

Algunas cifras del PRIAR para el año 2005 fueron:

- 2.950 voluntarios
- 73 proyectos autosustentables en 18 provincias
- 42 proyectos finalizados y 31 en ejecución
- Más de 11.000 beneficiarios directos

Para finalizar con los grupos de interés del banco, nos resta mencionar a sus **Proveedores**, a los cuales considera de mucha importancia en sus actividades y negocios.

Para lograr una exitosa relación comercial, es necesario asumir las responsabilidades recíprocas, afianzando el mutuo conocimiento y la

comunicación. Al 31/12/2005 operó con aproximadamente 800 proveedores, que le suministraron productos y servicios esenciales para su trabajo.

Para la selección de los mismos, el banco se asegura de trabajar con empresas que compartan valores y criterios comunes, algo fundamental para fomentar relaciones comerciales sólidas. Su Código de Ética establece las pautas básicas de trato con los proveedores, promoviendo un trato igualitario y respetuoso, prohibiendo conductas antiéticas como el ofrecimiento y aceptación de obsequios y/o sobornos y pautando mecanismos para prevenir conflictos de interés

El banco está convencido que al seleccionar empresas responsables competitivas, no solo hace buenos negocios, sino que indirectamente apoya al crecimiento económico sostenible y a la generación de empleos dignos. Así mismo, en el vínculo con sus proveedores, la confianza y seriedad son elementos claves que permanentemente buscan cultivar y afianzar, generando socios estratégicos de largo plazo, con el consiguiente beneficio mutuo.

### **Medio Ambiente**

Marcelo Poncini, quien en el 2005 se desempeñaba como Gerente de Crédito Empresas, indicó...*“La inclusión de aspectos ambientales dentro del análisis crediticio, es en la actualidad un factor determinante, como eran antes las garantías, para definir el otorgamiento del préstamo”*.<sup>46</sup>

El banco entiende, por Medio Ambiente, como el entorno natural que rodea al hombre, con el cual está en permanente interacción. La calidad de vida y la eventual supervivencia del hombre están intrínsecamente ligadas con la salud del medio ambiente. Medio, que considera como un patrimonio que

---

<sup>46</sup> Ibídem. Pág.46.

deben proteger para beneficios de todos, minimizando los impactos negativos que sus actividades pueden producir en él.

El banco promueve la protección del medio ambiente de dos maneras:

*Directamente:* a través de su propio funcionamiento de trabajo cotidiano, consumen recursos tales como energía, agua y papel, generando residuos. Si bien las tareas que realiza diariamente no implican los riesgos ambientales de las actividades industriales, entienden que siempre hay margen para optimizar el uso de los recursos, con el consiguiente beneficio ambiental y económico.

*Indirectamente:* a través de los proyectos que financia con préstamos, ayuda a hacerlos realidad. La inclusión de criterios ambientales en el análisis crediticio les permite contribuir con la prevención de riesgos naturales, humanos, legales y comerciales, tanto para el cliente como para el banco.

El **2006**, fue para el banco, un año de consolidación de logros, capitalización de experiencias y nuevas definiciones. Como parte de su plan estratégico de RSC, comenzó a funcionar ese año, la *Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa*, cuyo propósito es integrar a las distintas áreas del banco, en una misma visión de la RSC, e impulsarlas a identificar desafíos y oportunidades específicos de sus actividades, para la creación de valor social, definiendo acciones acordes a los mismos.

El rol que desempeña esta Gerencia, podemos resumirlo en “3-C”:  
*Coordinación, Capacitación y Comunicación:*

*Coordinación:* definir las líneas de trabajo; diseñar y seleccionar proyectos; asignar fondos; promover el desarrollo de redes; evaluar el desempeño de la empresa en relación a su impacto social.

*Capacitación:* detectar conocimientos y habilidades; dar el marco necesario para desarrollarlas y complementarlas.

Comunicación: comunicar una estrategia de RSC unificada y consistente hacia todos los grupos de interés, en línea con la gestión del negocio.

En continuidad con el desarrollo de sus grupos de interés, en el 2006 el banco siguió trabajando con sus **Clientes**, para ofrecerles más y mejores productos y servicios financieros, atentos a las necesidades de ellos y a las oportunidades de crear valor económico y social. Durante este año, incorporó a más de 200.000 nuevos clientes Personas, inauguró 8 nuevas sucursales y lanzó además el servicio *Galicia Móvil*, que permite realizar operaciones bancarias a través del teléfono celular.

### **Préstamos para vivienda**

Uno de sus objetivos de este año, fue el de impulsar las líneas de Créditos Hipotecarios, ofreciendo disminuir los costos de operaciones, por medio de una campaña llamada “*Cero gastos de otorgamiento*”, para compra, refacción o ampliación de la vivienda permanente o no permanente, a través de la cual, se bonificaron los gastos, tasación y seguro de incendio.

Además lanzaron la línea de crédito “*De Inquilino a Propietario*”, destinada a atender a las personas que siendo inquilinos, puedan acceder con más facilidad a la vivienda propia.

### **Tarjetas de Crédito**

Para sus clientes, continuó emitiendo las tarjetas Visa, Visa Electrón, American Express, y Mastercard, llegando a un total de 894.036 tarjetas. Con ellas, realizaron diversas acciones que los beneficiaron con descuentos en comercios líderes de los rubros como supermercados, tiendas por departamento, estaciones de servicios, telefonía celular, artículos para el hogar y artículos informáticos – principalmente, computadoras, heladeras, lavarropas y estufas. Estos beneficios, junto con las promociones de “cuotas sin interés”,

facilitaron el acceso de sus clientes, a diferentes bienes, que impactaron en la calidad de vida de sus familias.

### **Clientes Empresas**

Con el fin de continuar apoyando la inversión productiva, en 2006, el banco siguió ofreciendo a sus clientes empresas, *Programas, Acuerdos y Proyectos*, incorporando así él: *Acuerdo de Financiación con el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR), Programa Transformación Pyme, Acuerdo con la Universidad Austral de Rosario, y el Programa de Educación a Distancia.*

El FONTAR, dependiente de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, tiene como objetivo apoyar proyectos dirigidos a mejorar la productividad del sector privado a partir de la innovación tecnológica. A partir del acuerdo firmado, a diciembre del 2006, el banco calificó 14 proyectos por un monto total de \$12.515.660 millones de pesos.

El *Programa Transformación Pyme* surgió como respuesta a la necesidad de las Pymes de acceder a asesoramiento y mejoras tecnológicas, acordes a sus posibilidades, para maximizar su desarrollo. Su objetivo es el de fortalecer su competitividad a través de la incorporación de mejoras tecnológicas como software, hardware y comunicaciones más ágiles.

El Banco Galicia participó como copatrocinante y ofrece a las empresas que lo necesiten, el financiamiento de las operaciones.

El *Acuerdo con la Universidad Austral de Rosario*, se firmó en septiembre del 2006, cuyo objetivo es el de impulsar la educación en Agronegocios. El banco participó en este acuerdo con carácter de empresa fundadora y como única institución bancaria de capital nacional. Este proyecto abarca la Maestría Ejecutiva en Agronegocios, Programas Ejecutivos y

Seminarios especiales. El acuerdo incluye descuentos especiales para los clientes y empleados del banco.

El *Programa de Educación a Distancia*, cuanta con el soporte académico de la Sociedad Rural Argentina y la Universidad Católica de La Plata. El apoyo del banco está dirigido a profesionales, empresarios y personas relacionadas con el sector agroindustrial y su objetivo es brindar a las empresas agroindustriales ubicadas en el interior del país, criterios actualizados de empresa y gestión, que les permitan reconquistar un rol y protagonismo en su mercado de trabajo, con la perspectiva de la internalización.

### **Reconocimientos**

Por su estrecho contacto con la realidad rural y su gente, Banco Galicia y la revista Chacra, crearon el *Premio Banco Galicia – Revista Chacra, a la gestión Solidaria del Campo*. Este, busca reconocer a quienes incansablemente trabajan para mejorar la calidad de vida de miles de personas en el campo argentino y estimular a las organizaciones sociales vinculadas al campo, a consolidar la red de solidaridad. La evaluación por parte del jurado se basa en los criterios de Sustentabilidad e Innovación de los programas.

Otro reconocimiento para sus clientes, es el *Premio a la Excelencia Exportadora*, cuyo objetivo es reconocer a las Pymes y particulares, que contribuyen al desarrollo de una cultura de búsqueda de la calidad en la sociedad argentina.

Por otra parte, el financiamiento del banco a las Empresas, según el sector económico al 31/12/2006 fue el siguiente:

<b>Sector Económico</b>	<b>\$*</b>
Agricultura y Ganadería	972
Comercio	858
Construcción	310
Industria manufacturera	1.229
Servicios	787
Otros	43
<b>Préstamos totales</b>	<b>4.199</b>
* En millones de \$	

**Cuadro 7:** Financiamiento a Empresas<sup>47</sup>.Elaboración propia

Para el grupo de interés, **Empleados**, el banco consideró para el 2006, que es fundamental crear un ambiente de trabajo y un marco de oportunidades que no solo prioricen el crecimiento laboral y profesional sino que promuevan el desarrollo personal. Para lograr ese equilibrio invirtió en capacitación, actividades creativas, familiares y de recreación y espacios de crecimiento humano, ya que sostiene el compromiso hacia sus colaboradores y familias como uno de los aspectos fundamentales en su entendimiento de la RSC.

Entre los principales logros para este año, podemos mencionar la incorporación de 800 nuevos colaboradores, mas de 170.000 horas de capacitación a través del programa Generación Galicia, más de 80 becas otorgadas a sus colaboradores para su perfeccionamiento profesional y 600 participantes en el Plan de Formación complementaria.

### **Oportunidades Galicia**

Oportunidades Galicia, es una herramienta de gestión del autodesarrollo de los colaboradores del banco. Los tres programas que se comunican a través de este medio son:

<sup>47</sup> **Fuente:** Informe 2006 de Responsabilidad Social Corporativa. Buenos Aires. Editorial Chiappini + Becker. Marzo 2007. Pág.20.

Programa de Formación Complementaria: mediante este programa brinda a sus empleados oportunidades de capacitación adicional a la requerida por los distintos puestos de trabajo, potenciando la adquisición de distintas habilidades. Para ello el banco ofrece actividades de capacitación optativas, abarcando temáticas que van desde Finanzas para No Financieros hasta cursos de Planeamiento de Carrera. Las mismas se realizan fuera del horario laboral y son de libre acceso.

Becas para Postgrados: brinda a los empleados que estén interesados en este programa de formación, a que se postulen para los cursos de su interés. A partir de exámenes de nivel, se seleccionan por orden de mérito los beneficiados.

Búsquedas Internas: ante las necesidades que se presentan en las diversas áreas, el banco busca privilegiar la selección y búsqueda interna frente a la contratación de personal externo. De esta manera, busca revalorizar y capitalizar el talento y la experiencia de las personas que desempeñan funciones en él, ofreciendo nuevas opciones de progreso, a disposición de todos. A diciembre del 2006, las búsquedas internas fueron 149, en las cuales se postularon 586 empleados y concretaron su pase 93 de ellos.

El trabajo del banco con la **Comunidad**, continuó creciendo a través de proyectos, en todo el país, buscando construir alianzas duraderas con organizaciones que tengan características en común: que respondan a criterios de profesionalismo y especialidad en la temática que abordan.

Dentro del ámbito *Educativo*, impulsó dos nuevos programas:

Programa de Fomento a la Formación: orientado a proyectos que están dirigidos a distintos niveles de educación.

Programa de mejora de la Calidad Educativa: cuyo objetivo es desarrollar acciones conjuntas con organizaciones, a través de capacitación docente, la creación y afianzamiento de redes y el fortalecimiento de las capacidades de los organismos estatales para la gestión de los sistemas educativos.

Entre otros proyectos que realizó podemos destacar:

- Becas escolares que ofrecen oportunidades educativas a niños de bajos recursos junto a la Fundación Cimientos y la Asociación Conciencia.
- Proyecto de Retención Escolar Secundaria con la Fundación Tzedaká
- Becas de estudio superior, con la Universidad de San Andrés y Universidad Di Tella.
- Programa de capacitación en Lecto-Escritura junto a la Fundación Escolares.

Los programas impulsados dentro de su eje estratégico, como es la *Promoción Laboral*, para el año 2006, fueron: *Programa de Promoción de la Inserción Laboral de Grupos Vulnerables* y el *Programa de Asistencia a Personas en Situación de Búsqueda de Empleo*. Estos programas incluyen proyectos como:

- Creación de un centro de extensión Socio-Económica Cultural a fin de recuperar social y económicamente, pueblos de la argentina en riesgo de desaparición, junto a la Asociación Responde.
- Apoyo al micro crédito para generar cambios en la vida de las personas emprendedoras, utilizando como herramienta fundamental

el micro finanzas a través del acompañamiento a la Fundación Grameen Mendoza.

- Apoyo a emprendedores brindando herramientas a las personas con discapacidad, junto a la Fundación Par, y a los jóvenes junto a la fundación Impulsar.

Algunos resultados del trabajo con la Promoción Social fueron: presencia en 11 provincias, alianzas con 11 organizaciones en la temática de Promoción Social y más de 4500 beneficiarios entre emprendedores y desocupados.

En materia de *Salud*, su objetivo principal fue trabajar en el marco de dos ámbitos:

*Programa de Fomento a la Salud e Integración de Grupos Vulnerables:* a fin de contribuir con el acceso de estos sectores a un estado de bienestar físico, mental y social a través de iniciativas de asistencia, contención y desarrollo de capacidades.

*Programas de mejoras en Hospitales y Centros de Salud:* a fin de mejorar la capacidad de atención de Hospitales y Centros de Salud, a los cuales concurren gran cantidad de personas de diversos sectores de nuestra sociedad, realizando inversiones para la modernización de instalaciones y servicios médicos-asistenciales y la compra de insumos sanitarios.

A través de estos programas, el banco trabajo durante el 2006 con las siguientes instituciones:

- La Casa del Hospital Garrahan
- Fundación Policía Federal Argentina
- Fundación Juan A. Fernández
- Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires, y su programa de Disminuidos Visuales.

- Fundación Esclerosis Múltiple Argentina a través del apoyo a su trabajo de evaluación y perfiles de disartrías en Esclerosis Múltiple, con el fin de desarrollar un nuevo instrumento de evaluación que permita objetivar parámetros vocales y acústicos de la disartria.

Los resultados para el 2006 fueron: presencia en 4 provincias, apoyo a 15 centros de salud, alianzas con 16 organizaciones en la temática de salud y 6400 beneficiarios entre pacientes y alumnos.

El PRIAR siguió creciendo y así lo demuestran los proyectos que lanzaron para el 2006, habiendo logrado: 2950 voluntarios, 78 proyectos desde el comienzo del programa, de los cuales, 57 están finalizados y 21 en ejecución, y más de 11.880 beneficiarios.

Para el 2006, el trabajo del banco con su grupo de interés, **Proveedores**, se inició con una revisión de sus procesos de abastecimiento, orientado a mejorar el ordenamiento interno e incrementar su eficiencia en la gestión de compras. Con el objetivo de mejorar la comunicación con ellos, desarrolló un Portal de Proveedores con funcionalidades tanto informativas como transaccionales. Este portal es accesible a través del sitio web del banco: [www.bancogalicia.com.ar](http://www.bancogalicia.com.ar).

De esta forma, el principal logro alcanzado, fue el de efectuar transacciones con más de 2.114 proveedores, que abarcan un amplio espectro en lo referente a su tamaño y rubros.

Además, en alineación con los Principios y Propósitos, y el Código de Ética que guían todas las políticas y actividades del banco, elaboró un Código de Conducta<sup>48</sup> dirigido a sus Proveedores, lo que les permite comunicarles a

---

<sup>48</sup> Ver anexo 5: Código de Conducta Proveedores Banco Galicia. Pág.130

ellos y a potenciales candidatos, cuál es su compromiso y que esperan de la relación comercial.

Gonzalo Escajadillo, Presidente de IBM Argentina en el 2006, opinó...  
*“Para IBM Argentina, es un valor importante la dedicación y el compromiso del Banco Galicia para el éxito de su proveedor. La honestidad, transparencia en la gestión, su profesionalismo y a la vez, su foco en las actividades comunitarias son valores que Banco Galicia e IBM argentina tienen en común”*<sup>49</sup>

### **Medio ambiente**

*“El Banco Galicia apoyó nuestro proyecto de inversión para la instalación de un sistema de tratamiento de efluentes. Esto nos permitió compatibilizar nuestra actividad de criadero intensivo de cerdos, con el respeto del medio ambiente. Para ello se realizó un estudio minucioso que hoy nos posibilita contar con un sistema que consiste en la recolección y transporte de los efluentes, la separación de sólidos y la reutilización de aproximadamente el 50% del efluente final tratado”*<sup>50</sup>

En el 2006, las prácticas llevadas a cabo por el banco, para el cuidado del medio ambiente, se focalizaron en dos marcos:

Minimizando el impacto directo: el banco considera que toda huella humana sobre el entorno que lo rodea, debe ser identificada y evaluada de manera de minimizar las consecuencias que puedan generar. Es por esto que procuró adquirir conocimientos para poder implementar prácticas de cuidado del medio ambiente en sus instalaciones, minimizando el impacto causado por su actividad.

Algunas de las prácticas adoptadas fueron:

- Utilización de combustibles menos contaminantes para sus calderas

<sup>49</sup> Informe 2006 de Responsabilidad Social Corporativa. Buenos Aires. Editorial Chiappini + Becker. Marzo 2007. Pág.49.

<sup>50</sup> Graziani, Alejandro. Gerente de Producción de Uniporc Tandil SA. Ibídem. Pág.53.

- Optimización de las temperaturas de confort y tiempos de utilización en los equipos de aire acondicionado, para minimizar consumos energéticos innecesarios.
- Optimización del consumo de energía eléctrica de los artefactos de iluminación, a través de la utilización de colores claros en paredes y mobiliarios.
- Optimización de la iluminación artificial a través del encendido/apagado de luces según actividad.

Minimizando el impacto indirecto: como parte de las Políticas y Procedimientos de Evaluación de Riesgos Crediticios de su área mayorista, cuentan con un procedimiento estandarizado que incorpora componentes de riesgo ambiental en el análisis de las actividades que financian. Durante este año realizó un trabajo de relevamiento de sus prácticas de análisis crediticio, desde el punto de vista ambiental, que les permitió ampliar el espectro de temas comprendidos en ellas e impulsar medidas para extender la inclusión de estos criterios en todos los procedimientos de análisis de proyectos de inversión.

Su proceso de Evaluación de Riesgos Ambientales Crediticios, se divide en las etapas básicas que se muestran en el siguiente cuadro:



**Cuadro 8:** Proceso de Evaluación de Riesgos Ambientales.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> **Fuente:** Informe 2006 de Responsabilidad Social Corporativa. Buenos Aires. Editorial Chiappini + Becker. Marzo 2007. Pág.55.

En el año **2007**, el trabajo del banco sobre su grupo de interés, **Clientes**, se caracterizó por acompañar el crecimiento de la demanda de préstamos personales para consumo y adaptar sus líneas y ofertas a las necesidades de los diferentes segmentos de mercado. Es así, que asumió el compromiso con los tomadores de créditos de responder a la solicitud de crédito personal para múltiples destinos en 24 horas, brindándoles tranquilidad y seguridad al momento de tomar una decisión de compra.

Durante el 2007, otorgó 122.359 préstamos para consumos, a los clientes personas, por un total de 979 millones de pesos, y 218.150 tarjetas Visa, Visa Electrón, American Express y Mastercard.

El financiamiento del banco, a los clientes empresas, según el sector económico al que pertenecen, creció llegando a otorgar al 31/12/2007:

<b>Sector Económico</b>	<b>\$*</b>
Agricultura y Ganadería	1.202
Comercio	1.565
Construcción	261
Industria manufacturera	1.806
Servicios	1.152
Otros	72
<b>Préstamos totales</b>	<b>6.058</b>
* En millones de \$	

**Cuadro 9:** Financiamiento a Empresas<sup>52</sup>. Elaboración propia.

### **Relacionando Clientes a través de Convenios**

Galicia Convenios, área que gestiona alianzas estratégicas entre el banco y empresas de primera línea, busca ofrecer beneficios a toda la cadena de valor. En el 2007 se crearon 70 convenios orientados a cubrir las necesidades de las empresas Agropecuarias, Pymes y Corporativas.

<sup>52</sup> **Fuente:** Informe 2007 de Responsabilidad Social Corporativa. Buenos Aires. Editorial Chiappini + Becker. Marzo 2008. Pág.20.

Gracias a estos convenios, el banco realizó campañas comerciales con las cuales se benefician las empresas proveedoras-incrementando sus ventas- y los clientes obteniendo más ventajas en cuanto a agilidad, tasas, y plazos de financiación.

De esta forma, el Licenciado Miguel Woodyatt, quien se desempeñaba como Gerente de Área de Negocios Mayoristas del banco en el 2007, indicó en una entrevista para el Informe de RSC, que la misión del banco consistía en desarrollar relaciones estrechas con los clientes, para poder asegurarles cubrir sus necesidades de estructura, capital y financiación.

### **Cajeros automáticos y Accesibilidad al alcance de todos**

En el año 2007, y para que los clientes del banco puedan tener mayor alcance a un cajero automático para extracción de dinero, expandió sus servicios instalando 138 cajeros automáticos y 99 terminales de autoservicios en la red de sucursales, supermercados y empresas.

Además siguió implementando el plan de acondicionamiento de sus sucursales instalando rampas en las que presentan desnivel y construyendo baños que promueven la mayor autonomía posible para personas con capacidades especiales.

Para su grupo de interés **Empleados**, el principal cambio del banco fue la consolidación de la integración de la gestión del cambio organizacional como parte de la estrategia de su negocio. Para ello, creó un nuevo sistema de autogestión llamado "*Recursos Humanos On-Line*", (RHOL), a través del cual sus colaboradores pueden modificar datos, comunicar novedades, y consultar información sobre distintas cuestiones que hacen a su vida laboral y profesional dentro del banco.

Así mismo, en el 2007 siguió trabajando en la capacitación de los empleados para su crecimiento y desarrollo personal y profesional, logrando más de 328.669 horas de capacitación con el programa Generación Galicia, 78 becas otorgadas para la realización de Maestrías y Postgrados en prestigiosas universidades e instituciones educativas del país, e incorporando tres nuevas iniciativas, entre ellas:

*Taller Familia:* desarrollando ciclos de charlas y encuentros orientados a la difusión de valores y al fortalecimiento de los lazos familiares y sociales, con el objetivo de generar un ámbito de discusión de las temáticas que surgen en la relación familia-trabajo, proveer a los padres de herramientas que los ayuden en sus tareas de formadores primarios, y acompañarlos en la búsqueda de mejora en las relaciones familiares.

*Programa para Madres Profesionales:* un espacio de reflexión dirigido a embarazadas y a madres que recién vuelven de sus licencias de maternidad, para integrar la vida familiar con la actividad laboral, siguiendo los valores que el banco promueve.

*Cursos de Primeros Auxilios y Reanimación Cardio Pulmonar:* con el objetivo de brindar a los empleados conocimientos acerca de las técnicas iniciales de primeros auxilios para que sepan cómo actuar en caso de una emergencia.

### **Una doble vía de comunicación**

Los canales de comunicación del banco, con sus empleados, generan un sentido de pertenencia y posibilitan el intercambio de conocimiento entre las distintas áreas y niveles jerárquicos de nuestra organización. En el 2007 lanzaron *NOTIGAL*, una revista interna con publicación anual que se distribuye

a todos los colaboradores del banco, con el objetivo de resumir los eventos y logros más importantes de cada área.

El banco continuó con la selección y búsqueda interna de empleados para cubrir distintos puestos, logrando duplicar las opciones de crecimiento. Así en el 2007 el total de búsquedas internas fueron 161, a las cuales se postularon 1912 empleados, llegando a concretarse 66 pases.

Con el programa de Beneficios Internos Programados (BIP), se realizaron 40 actividades de recreación y deportivas como torneos de Tenis Doble, Rugby, Fútbol, Paddle y Squash, lo que permitió a los empleados a hacer deportes en equipo y conocerse desde otra perspectiva. Además, practicaron yoga, entrenamientos al aire libre, running, footing, y disfrutaron de los beneficios por convenios con gimnasios de todo el país.

Mediante estas actividades - que cubren diferentes necesidades e intereses de los colaboradores - el banco también busca promover la incorporación de hábitos saludables.

El trabajo del banco con la **Comunidad**, los llevó a seguir avanzando en programas de largo plazo, desarrollados por organizaciones sociales, y los impulsó a crear nuevas iniciativas ideadas internamente en el banco.

En el ámbito de la *Educación* y a través de sus dos programas, *Programa de Fomento a la Formación* y el *Programa de Mejora de la Calidad Educativa*, llevaron a cabo los siguientes nuevos proyectos:

*Los chicos leen y escriben sus derechos:* junto a la Secretaría de Cultura de la Nación abordan las cuestiones de los derechos de los niños y su ejercicio, trabajando con actividades didácticas para chicos de entre 5 y 10 años.

*Potenciar Invernáculo en Escuela Agropecuaria N°1:* junto a la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobos, buscan mejorar la calidad

educativa de la escuela agropecuaria a través del estudio y la adquisición de destrezas y conocimientos en el trabajo con plantas dentro de un invernáculo.

Educación a distancia: mejoran la formación de los docentes rurales aplicando la educación a distancia vía internet y nuevos elementos pedagógicos.

En materia de *Promoción Laboral*, y con el objetivo de contribuir a la formalización de actividades productivas de quienes ya tienen un microemprendimiento sustentable y de potenciar la generación de empleo, el banco creó el *Programa del Microemprendimiento a la Pyme* para todo el país.

Esta iniciativa privilegia a aquellos emprendedores que afrontan mayores dificultades socio-económicas a la hora de construir su emprendimiento.

Las tres fases de este programa son:

- ✓ Inscripción y entrega de Guías de Orientación al emprendedor, selección de emprendimientos sustentables, de al menos de tres años de antigüedad.
- ✓ Capacitación para que adquieran competencias necesarias para formar una Pyme.
- ✓ Otorgamiento de créditos durante el proceso de capacitación.

Además, y siguiendo con sus dimensiones de los programas, *Promoción de la Inserción Laboral de Grupos Vulnerables* – que ofrece capacitación a personas provenientes de sectores desfavorecidos a fin de que puedan incorporarse al mercado laboral e integrarse socialmente - y el de *Formación para la Empleabilidad* – que brinda herramientas a aquellas personas que buscan empleo a fin de ampliar sus posibilidades de ingreso al mercado -, algunos de los nuevos proyectos para el 2007 fueron:

Adopte un Joven: junto a la Fundación Impulsar, tienen por objetivo contribuir a la formación de jóvenes empresarios mediante la capacitación, la orientación y el apoyo económico a sus emprendimientos.

Programa de Becas en Oficios-Escuela Taller: su finalidad es articular capacitación y empleo, formando mano de obra idónea para la recuperación del patrimonio edilicio.

Educación para el Empleo y Apoyo a Emprendedores: junto a la Fundación Par, brindan herramientas estratégicas a las personas con discapacidades para fomentar su integración, ya sea desarrollando su propio emprendimiento o trabajando en relación de dependencia.

En el ámbito de la *Salud*, y a través de los programas, *Fomento a la Salud e Integración de Grupos Vulnerables* y el de *Mejoras en Hospitales y Centros de Salud*, algunos de los nuevos proyectos fueron:

Adquisición de equipamiento: se aportó para la compra de un tomógrafo y un microscopio quirúrgico para el Hospital Oftalmológico Pedro Lagleyze.

Aumento de Capacidad: se apoyó a la duplicación de la capacidad de la Sala de Terapia Intensiva del Hospital de Agudos Dr. Juan A. Fernández con aparatos de última tecnología.

Los resultados generales para todos los proyectos creados en el 2007, en su trabajo por la Salud, Promoción Laboral y Educación fueron: presencia en 24 provincias, 118 programas comunitarios, alianzas con 143 organizaciones, y más de 50.000 beneficiarios, entre Entidades de Bien Público, Emprendedores, Desempleados, Pacientes, Escuelas, Docentes y Alumnos.

El trabajo del banco con el PRIAR, tuvieron los siguientes resultados para el año 2007: 2952 voluntarios, 88 proyectos desde el comienzo del

programa, 64 proyectos finalizados, 24 proyectos en ejecución, y más de 13.434 beneficiarios.

Para su grupo de interés **Proveedores**, y como parte del compromiso con la mejora continua, el banco trabajó en el 2007 en un proyecto de abastecimiento corporativo, tendiente a homogenizar el proceso de compras. En él fomentó el desarrollo de los proveedores por medio de distintas herramientas, incluyendo:

- ✓ La formalización del proceso de evaluación, desarrollo y mantenimiento de los proveedores
- ✓ La inclusión de controles formales de solvencia financiera dentro de la evaluación para incorporar un nuevo proveedor
- ✓ La definición de factores que se tendrán en cuenta al solicitar certificaciones a los proveedores
- ✓ La implementación de procesos que permitan el monitoreo de las mejoras

### **Comunicación con los Proveedores**

El banco afianzó el funcionamiento de los canales de comunicación con sus proveedores, por medio del Portal de Proveedores disponible en su sitio web ([www.bancogalicia.com.ar](http://www.bancogalicia.com.ar)), y de Tradecom ([www.visor.tradecomar.com](http://www.visor.tradecomar.com)), una empresa orientada al desarrollo y operación en Latinoamérica de productos y servicios para el intercambio electrónico de transacciones entre empresas.

A través de estos canales, todos sus proveedores pueden informarse sobre las novedades del banco, ver el estado de sus facturas, realizar consultas y reclamos.

## **Medio Ambiente**

El 15 de Marzo del 2007, el banco adhirió a los *Principios de Ecuador*<sup>53</sup>, convirtiéndose en el banco número 47 en el mundo en adherir a esta iniciativa impulsada por la Corporación Financiera Internacional.

El Licenciado Pablo Gutiérrez, Director del Banco en ese entonces, señaló... *“como entidad financiera, no solamente nos ocupamos del ambiente a través de la prevención y minimización del impacto directo de nuestras instalaciones, sino que buscamos realizar una gestión responsable en el desarrollo de todo nuestro negocio. Este compromiso, a través de la adopción voluntaria de los Principios de Ecuador, nos lleva a financiar proyectos que reflejen buenas prácticas de gestión ambiental”*<sup>54</sup>.

## **Minimizando el Impacto Ambiental Directo**

El banco es consciente de que la utilización racional de los recursos naturales es un principio esencial del cuidado del Medio Ambiente que requiere del compromiso de todos los actores sociales. Asumir su responsabilidad ambiental implica: desde el punto de vista tecnológico – contemplar y minimizar los impactos ambientales de sus operaciones a través de la actualización de la infraestructura y equipamientos -, desde la gestión – implementar políticas, mecanismos y controles que se traduzcan en mejoras ambientales concretas -, y desde el punto de vista humano – promover entre sus colaboradores conductas responsables hacia el ambiente, concientizándolos y convirtiéndolos en agentes multiplicadores de las mismas.

---

<sup>53</sup> Desarrollado en el Capítulo II. Pág.43.

<sup>54</sup> Informe 2007 de Responsabilidad Social Corporativa. Buenos Aires. Editorial Chiappini + Becker. Marzo 2008. Pág.55.

### **Ahorro de Energía**

Durante el año 2007 el banco implementó un “Plan de Ahorro Energético”, en sus edificios corporativos y en las diferentes sucursales que incluyó las siguientes medidas:

- ✓ Apagado de marquesinas y carteles durante las 24 hs
- ✓ Apagado de luces de las entradas de las sedes durante el día, aprovechando la luz natural, y durante la noche, utilización del 50% de las luminarias totales de dichas instalaciones
- ✓ Encendido de equipos de aire acondicionado y calefacción con un máximo de 6 horas diarias con ajuste de temperaturas

### **Reciclado de Papel “Separamos para Reciclar”**

En 2007, el banco impulsó la iniciativa “Separamos para Reciclar”, a través de la cual buscó impulsar hábitos positivos relacionados con la generación de residuos, reforzando el propósito de alcanzar parámetros sustentables en su cadena de valor.

Esta iniciativa implicó la colocación de cestos de residuos diferenciados para materiales reciclables y no reciclables, conjuntamente con una campaña de concientización interna, como la siguiente:



**Cuadro 10:** Campaña de Concientización Ambiental<sup>55</sup>

<sup>55</sup> **Fuente:** Ibídem. Pág.57.

Para el año **2008**, en su trabajo con el grupo de interés **Clientes Personas**, el banco lanzó la línea de *Préstamos Personales para Compra de Autos*. Su objetivo fue permitir que sus clientes compren su primer vehículo o puedan cambiarlo. Para ello, diseñó una línea para financiar, sin constituir prenda, el 100% del vehículo a adquirir con una tasa fija a 60 meses de plazo del 15,5%, logrando así, la adquisición de 1.951 unidades con un promedio de 30.000 pesos por operación.

En este año otorgó 97.083 préstamos para consumo, por un total de 956 millones de pesos, como así también, emitió 314.815 nuevas tarjetas de crédito, entre Visa, Visa Electrón, American Express y Mastercard.

### **Un sitio pensado para las Mujeres**

Uno de los objetivos para el 2008, fue brindar a través de la página web del banco ([www.bancogalicia.com.ar](http://www.bancogalicia.com.ar)), un sitio especial para cada tipo de cliente con información adecuada a su perfil de manera de cumplir con sus expectativas y necesidades. Así lanzó *Tu Estilo Galicia*, para acercarse a sus clientas mediante un espacio donde se comparte la información, novedades y beneficios especiales para ellas. A través de una forma diferenciada de diálogo y comunicación permanente, siguió consolidando su relación con un segmento del negocio que considera de gran potencial debido a su rol en el mercado laboral y en la sociedad.

El trabajo del banco con los *Clientes Empresas*, siguió creciendo, acompañando las actividades de cada una de las empresas ofreciéndoles distintas líneas de crédito para financiar desde capital de trabajo, con productos acordes a cada necesidad, hasta proyectos de inversión de mediano y largo plazo. De esta forma al 31/12/2008, el total de clientes empresas del banco

ascendía a los 48.882, y el financiamiento otorgado a los mismos, según el sector económico fue de:

<b>Sector Económico</b>	<b>\$*</b>
Agricultura y Ganadería	1.271
Comercio	1.172
Construcción	77
Industria manufacturera	1.587
Servicios	963
Otros	36
<b>Préstamos totales</b>	<b>5.106</b>
* En millones de \$	

**Cuadro 11:** Financiamiento a Empresas<sup>56</sup>. Elaboración propia.

### **Un sitio creado para Empresas Exportadoras**

Otro de los objetivos del banco para el 2008, fue colaborar en los negocios de sus clientes de Comercio Exterior, brindándoles nuevas herramientas que agreguen valor a su actividad. Así, en noviembre, lanzó *Galicia Comex*, la primera comunidad on line de Comercio Exterior, a través de la cual busca satisfacer la creciente demanda de profesionalización de las empresas que operan en este sector. El portal cuenta con información valiosa para su actividad, que pretende brindar una visión integral del negocio internacional, que combine el aspecto operativo con el comercial.

### **La voz del Cliente: Escuchar, Gestionar y Responder**

Con el propósito de escuchar la opinión de sus clientes sobre el servicio, el banco llevó adelante otro estudio de satisfacción respecto a: cajeros automáticos, servicios a empresas, banca privada, y proactividad comercial, entre otros.

<sup>56</sup> **Fuente:** Informe 2008 de Responsabilidad Social Corporativa. Buenos Aires. Editorial Chiappini + Becker. Marzo 2009. Pág.20.

Además realizó estudios de campo con visitas a los puntos de atención e incorporó nuevas herramientas como los Focus Group (reuniones presenciales), con empleados y clientes.

Para el año 2008, el principal objetivo del banco con su grupo de interés **Empleados**, fue promover la contratación de personas con capacidades especiales o en situaciones de vulnerabilidad social a través de programas de integración y capacitación, desarrollados en conjunto con organizaciones de la sociedad civil especializadas en ambas temáticas. De esta forma, iniciaron el *Programa de Empleabilidad para Jóvenes provenientes de hogares de bajos recursos y con movilidad reducida*, en alianza con la Fundación de Organización Comunitaria y la Fundación Par. De los cursos dictados por estas organizaciones, se eligen los participantes destacados, quienes deben atravesar un proceso de selección para su futura incorporación al banco.

Con las personas que ingresan a la entidad, se realiza un seguimiento y acompañamiento durante un período de 9 meses en diferentes sectores del banco con el propósito que puedan integrarse y desarrollarse en el nuevo contexto laboral. A través de esta iniciativa, ingresaron 4 nuevos colaboradores desde el inicio del programa.

Las soluciones de formación para el desarrollo de sus empleados, lograron que en 2008 se dictaran más de 377.718 horas de capacitación, por medio de cursos, talleres, programas y actividades extracurriculares.

Se otorgaron 121 becas para Maestrías y postgrados, y se amplió significativamente la oferta de cursos de formación complementaria, incorporando 31 cursos distribuidos en ejes temáticos, como: Finanzas, Administración, Negocio, Liderazgo, Genéricos.

## **Galicia Escuela**

Debido a la necesidad de nombramiento y promociones de puestos, el banco implementó una amplia oferta de cursos mediante *Galicia Escuela*. Las capacitaciones abordan desde temas relacionados con los productos financieros hasta las novedades del mercado cambiario. En 2008 consolidó su Banco Escuela con más de 120 instructores internos que comparten conocimientos y experiencias, haciendo posible el desarrollo de sus empleados.

Galicia Escuela, se refuerza mediante: el entrenamiento y la certificación de empleados por puestos; la puesta en común de mejores prácticas a través de pasantías y el ejercicio en el puesto de trabajo; el desarrollo de Gerentes y mentores; la implementación de una red de instructores internos y expertos temáticos; y la promoción del autodesarrollo profesional.

## **Métodos de Evaluación**

En el transcurso del 2008, el banco creó diferentes herramientas de evaluación para que sus empleados conozcan sus logros y áreas de mejoras, y que estos resultados les permitan seguir creciendo en su carrera profesional, entre ellas mencionamos:

*Evaluación de Desempeño*: brinda a los empleados reconocimiento sobre las fortalezas y una devolución sobre las áreas a mejorar percibidas por su supervisor.

*Evaluación de Competencias 360°*: es una evaluación que realizan diferentes compañeros que trabajan con el evaluado (colaboradores, pares, jefes) para obtener una mirada más objetiva, realista e integral de la persona. En el 2008 se evaluaron 192 empleados bajo esta metodología.

*Evaluación de Potencial:* es una evaluación en la que un especialista identifica áreas de trabajo para desarrollar el potencial de las personas. A partir de ésta, un asesor de Recursos Humanos brinda una devolución de dicho informe para que el empleado lo pueda utilizar en su desarrollo. Esta herramienta también es utilizada para el otorgamiento de Becas y la validación del perfil del colaborador para un puesto determinado.

Con el objetivo de seguir acompañando iniciativas de organizaciones de la sociedad civil, entidades públicas, e instituciones académicas, el banco incorporó, a través de su compromiso con la **Comunidad**, nuevos programas y proyectos en el marco de sus tres ejes de acción – Educación, Promoción Laboral, y Salud - orientados a la inclusión social y al largo plazo. Algunos de ellos son:

*Taller de Planificación Económica:* junto a la Asociación Conciencia, el objetivo es incrementar la conciencia de los estudiantes secundarios sobre la importancia del ahorro, la planificación personal, la fijación de metas y el sistema bancario para que puedan aplicarlos a su propia realidad y a la de su entorno.

*Premio Comunidad a la Educación:* en conjunto con el Diario La Nación reconocen a las escuelas, universidades y agrupaciones civiles que atienden a poblaciones en situación de vulnerabilidad socio-educativa, a través de proyectos, programas, políticas y prácticas que faciliten la inclusión.

*Emprendedores Tecnológicos:* estimulan en los estudiantes universitarios el espíritu emprendedor para motivarlos a generar sus propios emprendimientos.

Aldea La Esperanza: junto a la Fundación Misión Esperanza, forman y capacitan a jóvenes en la cultura del trabajo, del esfuerzo y la responsabilidad, bajo una formación rica en valores.

Prevención de la Desnutrición Infantil: contribuyen a la prevención de la desnutrición infantil mediante la capacitación y valorización de los lazos sociales de las comunidades.

Asistencia a Enfermos de Cáncer: brindan contención a más de 50 pacientes con cáncer, facilitándoles recursos económicos para cubrir sus necesidades.

Prevención de enfermedades Zoonóticas: ayudan a la prevención de enfermedades transmitidas por mascotas, como así también a la tenencia responsable de animales.

Inversión en aparatología para el Hospital Pirovano: facilitaron al Hospital, un nuevo sistema de videoendoscopía que permite realizar estudios de gran precisión y visualizar lesiones indetectables por sus imágenes de alta definición. Esta adquisición fue posible gracias a la contribución de 120.000 pesos.

Ante este aporte, el testimonio del Dr. José Luis Tobar<sup>57</sup> fue...  
*“valoramos la colaboración que, desde el ámbito privado, diversas empresas brindan a los organismos públicos de salud. Particularmente la contribución que ha hecho el banco al donar aparatología para estudios endoscópicos nos permite abreviar los tiempos que demanda la realización de los mismos, lo que redundará en mayor cantidad de pacientes atendidos”.*

Los resultados del trabajo llevado a cabo por el banco para las Comunidades fueron: presencia en 24 provincias, 98 programas con la

---

<sup>57</sup> Subdirector Médico del Hospital General de Agudos “Ignacio Pirovano”. Ibídem. Pág.44.

comunidad, más de 100 alianzas con organizaciones y más de 95.000 beneficiarios entre, Entidades, Escuelas, Emprendedores, Desempleados, Pacientes, Alumnos y Docentes.

Para el PRIAR fueron, 3.033 voluntarios, 99 proyectos desde el comienzo del programa, 68 proyectos finalizados, 31 proyectos en ejecución y más de 14.500 beneficiarios.

Para su grupo de interés **Proveedores**, el principal objetivo del banco en el año 2008 fue el de contratar proveedores locales que desarrollen sus actividades de manera responsable a fin de promover y mantener sus estándares de calidad y confiabilidad, favoreciendo así el desarrollo de las economías regionales.

Bajo este objetivo contrataron a la empresa Sing, la que se destacó entre sus principales competidores – de distintas provincias – por hacer foco en la capacitación y provisión de herramientas para sus empleados. Ésta se encargó del mantenimiento, la construcción y remodelación de las sucursales del sur del país como Ushuaia, Rio Grande y Comodoro Rivadavia.

El total de proveedores del banco al 31/12/2008 ascendió a los 2.511.

Además realizaron diferentes iniciativas para fomentar el desarrollo de los proveedores, entre ellas:

- ✓ Formalización del proceso de evaluación, desarrollo y mantenimiento de los proveedores
- ✓ Inclusión de controles formales de solvencia financiera dentro de la evaluación de alta a proveedores
- ✓ Diseño de un procedimiento que permite analizar la conducta crediticia de aquellos proveedores que son clientes del banco
- ✓ Implementación de procesos que permitan el monitoreo de las mejoras

En el 2008, 538 proveedores leyeron y firmaron el Código de Conducta para Proveedores<sup>58</sup>, alcanzando un total de 1.201 que se adhirieron al mismo.

### **Medio Ambiente**

Para el año 2008, el banco se abocó a fortalecer su estrategia de gestión ambiental, ampliando el alcance de su impacto indirecto ambiental y apuntalando los esfuerzos de reducción del directo.

En consistencia con su adhesión a los Principios de Ecuador, decidió extender el requerimiento de los proyectos de inversión. Las solicitudes de crédito susceptibles a ser evaluadas según criterios ambientales son aquellas que superan los 500.000 pesos, en lugar de las que ascienden los 15.000.000 de pesos, como lo hacían en un principio.

Además consolidó su campaña de reciclado de papel, identificando otros materiales que pueden ser reciclables, analizó su sistema de compras para reconocer nuevas oportunidades de compras sustentables, y relevaron e identificaron indicadores de desempeño ambiental.

El impacto ambiental directo más importante que llevó a cabo el banco en este año fue su adhesión al *Carbon Disclosure Project* (CDP por sus siglas en inglés). El CDP es el mayor proyecto global sobre cambio climático y mercado financiero, orientado a relevar información de calidad sobre el desempeño de las empresas en relación con este fenómeno.

Las entidades participantes deben responder sobre las oportunidades que el cambio climático presenta para el negocio, las emisiones de gases de efecto invernadero, la estrategia de la empresa para su reducción y el compromiso del directorio al respecto.

---

<sup>58</sup> Desarrollado en este Capítulo. Pág.77. Ver anexo 5. Pág.130

El CDP también promueve la atracción de inversores interesados en empresas ambientalmente responsables.

El banco analizó los procesos de su departamento de compras, con el propósito de minimizar el impacto de la utilización de los insumos que requiere su actividad e identificar soluciones sostenibles para las compras realizadas. Las acciones más relevantes de este año se refieren a la:

- ✓ Sustitución de la compra de bolsas de polietileno por bolsas de papel madera o cartón
- ✓ Unificación de los tamaños de papel membretado en tamaño carta para evitar la compra de papel en otros tamaños menos utilizados
- ✓ Sistematización del proceso de seguimiento de la disposición final de los cartuchos y el tóner utilizado en las impresoras, conforme con la Ley 24.051. Decreto 891/93 de Residuos Peligrosos.

### **Ahorro Energético y Huella de Carbono**

La huella de carbono se calcula por la cantidad de gases de efecto invernadero generados y se expresa en unidades de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>). El análisis del banco se estableció con una estrategia que les permitió paulatinamente, medir todas sus emisiones y trabajar para reducirlas.

Para el 2008 el punto de partida para este análisis fue la medición de CO<sub>2</sub> generado por consumo de electricidad, gas natural y viajes de negocios realizados en avión

### **Promoviendo la Conciencia Ambiental en Familia**

Impulsó el *“Concurso de dibujo sobre el cuidado del medio ambiente”*, orientado a que los hijos de los colaboradores del banco desarrollen su conciencia ecológica. Las ilustraciones debían reflejar alguna de las siguientes

problemáticas: la conservación del agua, el consumo de energía, el cuidado de la flora y fauna, y el uso de elementos reciclables.

En el año **2009**, el banco continuó trabajando con su grupo de interés **Cientes**, brindando más servicios financieros a diferentes segmentos de clientes personas, entre ellos: profesionales, empleados, emprendedores, estudiantes y jubilados de todas las provincias del país.

Al 31/12/2009, el total de préstamos de consumo otorgados, ascendió a los 1.126 millones de pesos, equivalentes a 85.046 prestamos. Las tarjetas de crédito Visa, American Express y Mastercard, otorgadas fueron 217.197.

Para sus clientes empresas, si bien el primer semestre del 2009 presentó un contexto económico recesivo y posterior reactivación en la segunda mitad del año, el banco fiel a su compromiso con ellas, tuvo un rol activo en la financiación de las Pymes, basándose en que éstas son las principales empleadoras del país y, por su estructura, poseen una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado, llevando adelante proyectos innovadores.

Así, la financiación a empresas, según el sector económico fue:

<b>Sector Económico</b>	<b>\$*</b>
Agricultura y Ganadería	1.803
Comercio	1.649
Construcción	177
Industria manufacturera	2.082
Servicios	1.249
Otros	214
<b>Préstamos totales</b>	<b>7.174</b>
* En millones de \$	

**Cuadro 12:** Financiamiento a Empresas<sup>59</sup>. Elaboración propia.

<sup>59</sup> **Fuente:** Informe 2009 de Responsabilidad Social Corporativa. Buenos Aires. Editorial Chiappini + Becker. Marzo 2010.Pág.29.

Además en su compromiso por la “accesibilidad”, al 31/12/2009, 87 sucursales contaban con baños especiales, 114 con rampas, y 43 con ascensores y elevadores para discapacitados.

Con su grupo de interés, **Empleados**, durante el año y para favorecer la integración y garantizar el acceso al conocimiento de aquellos que trabajan en el interior de las provincias, el banco incorporó innovaciones tecnológicas, se siguió apoyando al programa de becas, se afianzó la red de instructores internos, y se mantuvo constante la inversión en la formación de líderes.

El total de horas de capacitación fueron de 165.993, y se otorgaron 83 becas para Maestrías y Postgrados.

### **Nuevas tecnologías para igualar oportunidades**

Bajo el “Plan de Innovaciones”, el banco desarrolló dos herramientas para nivelar las oportunidades de acceso al conocimiento de todos sus colaboradores, acercándose pese a las distancias geográficas, y optimizando el proceso de entrenamiento. Estas fueron:

*Aulas Virtuales (Webcast)*: permiten la conexión entre expertos y principiantes mediante distintas aplicaciones (chat o audio) que facilitan el intercambio de experiencias.

*Sitios colaborativos para Programas Iniciales de Formación (SharePoint)*: difunden materiales formativos y logran potenciar la interacción entre los participantes, expertos y el equipo de capacitación.

### **Equilibrio Familia – Trabajo**

La conciliación “familia – trabajo”, es un objetivo que se propuso el banco, fundamental para favorecer la calidad de vida de las personas y la creación de un ámbito adecuado para que desarrollen todo su potencial.

En el 2009 lanzó una Guía de “*Maternidad y Paternidad Comprometidas*”, a fin de que se convierta en una herramienta de apoyo para los padres. En este año distribuyó ese material a 72 colaboradores que estaban esperando un hijo. Esta guía da a conocer normas, procedimientos y beneficios que el banco brinda a ellos ante la llegada de un bebé.

En materia de Salud, el 2009 estuvo signado por dos problemas sanitarios importantes: el Dengue y la Gripe A. Para estos, el banco diseñó campañas de prevención, entre ellas:

*Campaña para la prevención del Dengue:* difundió la problemática a través de correos electrónicos para los colaboradores de las zonas afectadas, publicaciones en las sucursales, afiches para carteleras y reparto de repelente en las sucursales críticas.

*Campaña para la prevención de la Gripe A:* abordó el tema mediante correos electrónicos con la información relevante para el 100% de sus empleados, videos informativos con consejos de un médico infectólogo, y distribución de alcohol en gel en todas las sucursales.

El trabajo y compromiso del banco con las **Comunidades**, a través de sus tres ejes de acción, Educación, Promoción Laboral y Salud, siguió creciendo gracias a la implementación de nuevos programas y proyectos, destinados a favorecer la igualdad de oportunidades, el acceso y retención escolar, la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad o con discapacidad y la prevención de enfermedades.

Algunos de los nuevos proyectos y programas, para el 2009 fueron:

*Becas Universitarias: Premiar al mérito y al esfuerzo:* este programa tiene como objetivo favorecer el ingreso y la permanencia de jóvenes – seleccionados por su mérito y esfuerzo – en el mundo universitario. Esta

iniciativa se realiza apoyando a jóvenes de entre 17 y 20 años que se encuentran en situación de vulnerabilidad y que cuentan con voluntad e interés expreso de continuar sus estudios. Durante el 2009, se becó a 38 jóvenes, financiándoles la totalidad de la carrera universitaria.

Sabores en La Boca: junto a la “Fundación Social para el Bienestar de la Gente”, se generaron capacitaciones gastronómicas en personas en situación de pobreza del barrio La Boca.

Empleo con Apoyo: programa destinado a insertar laboralmente a personas con discapacidad intelectual, acompañándolos con profesionales de apoyo durante el proceso de incorporación a la empresa.

Los resultados generales de estos programas y proyectos, realizados en el 2009 fueron: presencia en 24 provincias, alianzas con 94 organizaciones, 96 programas con la comunidad y más de 437.673 beneficiarios entre Entidades, Escuelas, Alumnos, Docentes, Emprendedores, Desempleados y Pacientes.

Para el PRIAR fueron: 3080 voluntarios, 106 proyectos desde el comienzo del programa, 84 proyectos finalizados, 22 en ejecución y más de 15.306 beneficiarios.

Para su grupo de interés **Proveedores**, el banco trabajó con ellos especialmente para inducirlos a la oferta de insumos degradables o que no afecten el medio ambiente, como así también a reforzar su compromiso sobre los temas contemplados en el Código de Ética.

A lo largo del 2009 se incorporaron 682 proveedores.

### **Medio Ambiente**

Luego de años de compromiso constante con el ambiente, donde el esfuerzo se concentró en la identificación, reducción y mitigación del impacto ambiental directo e indirecto y en el desarrollo de iniciativas que permitan

mejorar el desempeño del banco en esta materia, en 2009 se focalizó en fortalecer y consolidar su estrategia al respecto.

Con este propósito, y basándose en normas internacionales, sistematizó todas aquellas iniciativas que impulsaron, convirtiéndolas en programas y reorganizando la estructura para luego incorporar nuevas actividades. Este trabajo les permitió definir su Política Ambiental y desarrollar un Sistema de Gestión Ambiental, que logró convertirlo en 2009, en el primer banco argentino en obtener la *Certificación ISO 14.000*<sup>60</sup>, que acredita que cuentan con un Sistema de Gestión Ambiental y que fue desarrollado en conformidad con los requerimientos que la norma exige.

Su Política Ambiental los compromete a:

- ✓ Asegurar el cumplimiento de la legislación ambiental vigente aplicable y de todos aquellos compromisos con la preservación de un ambiente sustentable a los que suscribieron como organización.
- ✓ Prevenir la contaminación y mejorar su desempeño ambiental a través de la mejora permanente de sus prácticas y operaciones.
- ✓ Promover el uso eficiente de los recursos naturales de los que disponen para la realización de su trabajo.
- ✓ Promover la conciencia ambiental entre sus empleados, clientes, proveedores y la comunidad, estableciendo marcos de actuación responsable que agreguen valor sostenible a la gestión.

Otro de los hechos importantes del 2009, fue el lanzamiento del sitio web [www.galiciasustentable.com.ar](http://www.galiciasustentable.com.ar), un espacio digital en el que se busca comunicar las iniciativas y actividades que reflejan el compromiso del banco con el desarrollo sustentable. Este espacio también incluye noticias

---

<sup>60</sup> Desarrollado en el Capítulo II. Pág.45.

relacionadas con los temas que ocupan la agenda en la actualidad y consejos para fomentar conductas ambientales responsables entre todos los usuarios del sitio.

Además, el banco comenzó a ofrecer financiación bajo la “*Línea Medio Ambiente*”, destinada a financiar bienes de capital para la optimización, transformación o reconversión de procesos productivos para mejorar el desempeño ambiental de sus clientes empresas.

Durante **2010**, el banco continuó trabajando con sus **Clientes** Personas, buscando reforzar el concepto “*Cada día más*”, no solo desde los beneficios comerciales sino desde lo personal y humano. Así, les otorgó préstamos personales a través de los cajeros automáticos de todas sus sucursales para que los clientes que viven o trabajan lejos de su sucursal, accedan de inmediato al dinero que necesitan en forma rápida y con una operatoria sencilla.

El total de préstamos personales de consumo otorgado a los clientes, alcanzo los 1.972 millones de pesos lo que equivalen a un total de 110.292 operaciones.

El principal objetivo del 2010 para la venta de sus tarjetas Visa, Visa Electrón, American Express y Mastercard, consistió en otorgar más beneficios a sus clientes, para lo cual realizó más de 1.300 promociones comerciales. El total de tarjetas entregadas en todo el país fueron 1.107.325.

Además realizó el lanzamiento de la *Tarjeta Universitaria Galicia*, con el objetivo de facilitar el acceso de futuros profesionales a los servicios financieros desde edad temprana. El primer convenio se firmó con la Universidad Nacional de Tucumán. La iniciativa, impulsada en conjunto con las Secretarías de Políticas Administrativas y Gestión, y bienestar de la Universidad, permite que

los alumnos puedan realizar depósitos o extracciones en los cajeros automáticos del banco sin costo administrativo, recibir transferencias de dinero, y acceder a todas las promociones y beneficios vigentes.

El programa *Tu Estilo Galicia* continuó creciendo como “comunidad de mujeres”, ofreciendo un espacio virtual para compartir experiencias, informarse sobre temas de interés y acceder a importantes ahorros. Mediante sus foros se instalaron temáticas vinculadas a la crianza, maternidad, trabajo y estilo de vida.

En materia de salud, Tu Estilo Galicia adhirió, durante el mes de octubre, a la campaña mundial de lucha contra el cáncer de mama, transmitiendo a través del sitio la importancia del autoexamen como principal forma de prevención. La gran aceptación de este sitio se traduce en un promedio de 25.130 visitas a la web y 227.776 visitas mensuales.

Al 31/12/2010, el banco alcanzó un total de 54.493 clientes empresas, a los cuales el banco le otorgó financiamiento, a través de préstamos, según el sector económico quedando conformado de la siguiente manera:

<b>Sector Económico</b>	<b>\$*</b>
Agricultura y Ganadería	2.268
Comercio	2.436
Construcción	318
Industria manufacturera	3.012
Servicios	1.714
Otros	101
<b>Préstamos totales</b>	<b>9.849</b>
* En millones de \$	

**Cuadro 13:** Financiamiento a Empresas<sup>61</sup>. Elaboración propia.

### **Accesibilidad en la red de sucursales**

<sup>61</sup> **Fuente:** Informe 2010 de Responsabilidad Social Corporativa. Buenos Aires. Editorial Chiappini + Becker. Marzo 2011. Pág.30.

En el 2010 el banco realizó la instalación de 8 cajeros automáticos con sistema de audio activo para no videntes, en los cuales las personas pueden acceder a las operaciones más utilizadas del cajero a través de un sistema de audio muy sencillo y totalmente guiado.

Las mejoras para la accesibilidad en las sucursales fueron las siguientes: 93 sucursales con baños especiales, 119 con rampas, y 50 con ascensores y elevadores para discapacitados.

Para el 2010, el trabajo del banco con su grupo de interés, **Empleados**, se destacó por el lanzamiento del *Programa de Jóvenes Profesionales*, que ofrece a los jóvenes profesionales que se destacan por sus características personales, que reúnen el perfil solicitado, y que no cuentan con una amplia experiencia laboral pero tienen alta motivación, a incorporarse a un ambiente de trabajo desafiante para ganar una experiencia profesional y recibir seguimiento personalizado. 40 jóvenes se incorporaron al banco a través de este programa.

Para su Programa de Búsquedas Internas, se realizaron 25 búsquedas, y a partir de ellas se concretaron 6 cambios de puestos. A su vez, durante el año se produjeron 408 promociones lo que demuestra el valor que el banco da al desarrollo de su propia dotación.

Con el compromiso de continuar ofreciendo a sus empleados las herramientas y procesos necesarios para que puedan desarrollar a pleno sus capacidades, a través, del Programa Generación Galicia, se dictaron más de 220.510 horas de capacitación, como así también el otorgamiento de 126 becas, para promover el desarrollo profesional de sus empleados.

El compromiso por su grupo de interés, **Comunidades**, continuó evolucionado arrojando los siguientes resultados para el año 2010: presencia en 24 provincias, alianzas con 78 organizaciones, 53 programas con la comunidad, y más de 451.751 beneficiarios entre Alumnos, Entidades, Docentes, Escuelas, Emprendedores, Pacientes y Desempleados.

En materia de *Educación*, alguno de los nuevos programas fueron:

- *Programa de Alfabetización Complementaria*: junto a la Fundación Pies Descalzos, brindan capacitación mediante talleres educativos que permiten a los jóvenes reforzar su pertenencia a la escuela, estimulándolos a continuar y concluir sus estudios.

- *Enseñar es Liderar*: junto a la Fundación Grupo San Felipe, seleccionan a los mejores profesionales y los capacitan como líderes de transformación, asignándolos a los colegios más necesitados, acompañándolos durante su desempeño, midiendo y evaluando su desempeño y el de sus alumnos, y formarlos como embajadores de reforma educativa.

Algunos de los programas, para su eje de acción *Promoción Laboral* fueron:

- *Mejoras productivas para el crecimiento económico y social de los pequeños productores rurales*: junto a la Fundación Cruzada Patagónica, brindan oportunidades de desarrollo a familias de comunidades rurales, fomentando la Agricultura Familiar Sustentable a través de la diversificación y mejoras productivas.

- *Talleres de formación en oficios*: el banco brindó capacitación en Corte y Confección, para mujeres de escasos recursos económicos, con el fin de brindarles herramientas y una formación integral que les permita superarse como personas, como madres y como potenciales emprendedoras.

En materia de salud, algunos de los nuevos programas y proyectos para el 2010 fueron:

- *Plan Solidario Agropecuario:* refuerzo de la nutrición de personas, en su mayoría niños, acompañando con apoyo escolar y un taller de artesanías.
- *Prevención de Gripe y Dengue:* difundir en la comunidad educativa, aquellas recomendaciones prácticas que hacen a la prevención de la gripe y el dengue.

Los resultados del PRIAR para el 2010 fueron: 16.572 beneficiarios, 3.251 voluntarios, 115 proyectos desde el comienzo del programa, 89 proyectos finalizados y 28 proyectos en ejecución.

Para el 2010, hubo continuidad en los programas ya en marcha respecto al año 2009, para el trabajo del banco con sus ***Proveedores.***

### **Medio ambiente**

En Diciembre del 2010, el banco obtuvo la Recertificación de sus Sistema de Gestión Ambiental, bajo la Norma ISO 14001, que abarcó a sus programas de concientización ambiental, optimización de recursos, ahorro de energía, agua y gas natural, y gestión ambiental de riesgo indirectos.

En su trabajo por la Gestión de Residuos, el banco recicló en el 2010, 76 toneladas de papel blanco y 262 de papeles de su archivo general. Así mismo, en el tratamiento de los residuos electrónicos, donaron y trataron 2.571 equipos deteriorados y 652 kg de tubos fluorescentes, que fueron entregados a un proveedor especializado que efectuó la correcta separación de los materiales desechables y otorgó una disposición final adecuada a cada uno.

Durante el 2010, el banco redujo en un 20% el consumo de agua, y avanzó con las iniciativas para reducir el consumo de energía, realizando el reemplazo y renovación de 106 monitores tradicionales, por monitores de LCD de mayor eficiencia energética.

Además efectuó un análisis de riesgo ambiental y social a 208 proyectos de inversión de clientes que le solicitaron asistencia crediticia. Estos son proyectos cuya financiación supera los 750.000 pesos y se otorgan con un plazo mayor a 2 años.

En el año **2011**, el trabajo del banco con sus **Cientes** Personas, se destacó por el lanzamiento de “*Galicia Eminent*” y el programa de beneficios “*Quiero!*”.

*Galicia Eminent:* es una propuesta de valor para los clientes del segmento Renta Alta. Galicia Eminent es un servicio orientado a satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes y destacados, basado en un modelo de atención más eficiente y cercano – uno de los atributos más valorado por los clientes de ese segmento - , con nuevos productos, una plataforma de beneficios diferenciales y una nueva marca e identidad. Este programa se basa en tres pilares de acción: vínculo personalizado, recompensa y simplicidad; donde cada cliente cuenta con un Oficial Eminent asignado y atención preferencial tanto en la sucursal (sector comercial y caja), como en todos los canales de atención.

*Programa de Beneficios Quiero!:* es una nueva propuesta de fidelización para sus clientes, que les permite elegir “*qué, cómo, dónde y cuándo*” comprar. Este programa es una innovadora forma de brindar beneficios, cuyo eje principal es darle la libertad al cliente para la utilización de sus puntos. En Quiero! El cliente suma puntos por ser cliente del banco y poseer diferentes

servicios. Él es quién decide cómo los va a utilizar dentro de un catálogo abierto de más de 600 marcas, con ahorros que van desde el 10% al 40%, y se pueden sumar con otras promociones del banco. A diciembre del 2011, 239.469 clientes disfrutaban del programa.

Con respecto a los préstamos personales, el banco siguió desarrollando la venta de los mismo a través de los cajeros automáticos, logrando para el 2011, una colocación récord de más de 20 millones de pesos.

Los préstamos personales para consumo alcanzaron un monto total de 2.790 millones de pesos, equivalentes a 115.044 operaciones.

Las tarjetas de crédito otorgadas por el banco superaron las 980.000, y 20.100 tarjetas emitidas bajo el programa “Tarjetas Universitarias Galicia”

El total de clientes Empresas del banco, a diciembre del 2011, fue de más de 60.000, a quienes se les otorgó financiamiento, según el sector económico, de la siguiente manera:

<b>Sector Económico</b>	<b>\$*</b>
Agricultura y Ganadería	3.319
Comercio	3.044
Construcción	510
Industria manufacturera	4.743
Servicios	2.177
Otros	539
<b>Préstamos totales</b>	<b>14.332</b>
* Prestamos en millones de \$	

**Cuadro 14:** Financiamiento a Empresas<sup>62</sup>. Elaboración propia.

Con el objetivo de brindar financiamiento a las empresas que operan con comercio exterior, en el 2011, el banco firmó un acuerdo junto al Banco de Desarrollo de Brasil, por 20 millones de pesos, para financiar las importaciones

<sup>62</sup> **Fuente:** Informe 2011 de Responsabilidad Social Corporativa. Buenos Aires. Editorial Chiappini + Becker. Marzo 2012. Pág.32.

argentinas de bienes brasileños, principalmente bienes con alto valor agregado y servicios relacionados con la exportación de bienes (proyecto, construcción, implementación, entre otros).

El trabajo por la accesibilidad a las sucursales, siguió evolucionando, habiendo logrado el banco a diciembre del 2011 tener: 98 sucursales con baños especiales, 122 con rampas y 51 con ascensores y elevadores para discapacitados.

Uno de los principales objetivos del banco para el 2011, en su compromiso con los **Empleados**, fue fortalecer la comunicación con ellos a partir de diferentes iniciativas, entre ellas:

- ✓ “Conociéndonos cada día más”: desayunos y cenas, donde los colaboradores del banco se reúnen con los Gerentes de Áreas y el Gerente General para conversar sobre las novedades del banco, el clima laboral, y compartir juntos experiencia e intercambiar opiniones.

- ✓ Comunicación de promociones de forma trimestral

- ✓ Comunicación trimestral de resultados del negocio del banco.

A través del programa de Búsquedas Internas, se publicaron 61 puestos y se alcanzaron a diciembre del 2011, 607 promociones internas.

### **Experiencia Galicia para Jóvenes estudiantes**

En el 2011 el banco lanzó el *Programa Experiencia Galicia*, en el que 229 estudiantes de distintas carreras universitarias tuvieron la oportunidad de vivir un entrenamiento laboral en distintas áreas del banco, durante los meses de verano.

La iniciativa, cuyo propósito fundamental es crear oportunidades de empleo, estuvo destinada a todos aquellos universitarios que estuviesen

cursando carreras afines a ámbitos bancarios, tengan aprobado como mínimo, el primer año de la carrera y no superen los 23 años de edad.

Los jóvenes contaron con una inducción al banco y capacitación específica para el puesto a desempeñar, alcanzando un índice muy alto de satisfacción.

Agustina Capasso, estudiante de Administración de Empresas, quién formo parte del programa, trabajando en la sucursal Ituzaingó del banco, indicó... *“formo parte de Experiencia Galicia y también soy becada por el banco junto con la Fundación Marista. Está de más decir que estoy muy contenta por la gran oportunidad que me están dando al poder integrarme a un excelente grupo de trabajo como es la sucursal 96 de Ituzaingó y donde realmente me siento muy a gusto. Esta es mi primer experiencia laboral y tengo que decir que es un aprendizaje constante y mis compañeros están siempre más que dispuestos para ayudarme a progresar día a día”*<sup>63</sup>

La capacitación de los empleados, a través del programa generación Galicia, alcanzó las 425.337 horas en capacitación.

### **Comunidad de Líderes**

En el 2011 el banco creó *La Comunidad de Líderes Galicia*, donde participan los altos ejecutivos del banco. La misma tiene como objetivo construir un equipo de alto rendimiento, que promueva la integración entre sus miembros y el desarrollo de habilidades críticas para el negocio actual y futuro.

A lo largo del año, 600 gerentes y mandos medios estuvieron involucrados en este programa.

---

<sup>63</sup> Disponible en Internet en [www.galiciasustentable.com/galiciasustentable/informes\\_2011/empleados.pdf](http://www.galiciasustentable.com/galiciasustentable/informes_2011/empleados.pdf). Capturado con fecha 14/07/2012.

## **Reconocimientos**

El banco lanzó en su red de sucursales y Gerencias zonales el *Programa ReConocer*, que premia a aquellas personas que demuestran aplicar los valores del banco en sus acciones cotidianas. En el marco de este programa entregaron los siguientes premios:

*Excelencia Galicia*: reconoce la dedicación y entusiasmo. Premia el profesionalismo, la calidad de atención, y la buena predisposición de los empleados, valorando la innovación y la capacidad resolutive.

*Inspiración Galicia*: reconoce el espíritu solidario hacia el equipo de trabajo. Premia el compañerismo, valorando la buena predisposición y la energía positiva hacia los compañeros de equipo. Los propios colaboradores son los que otorgan este premio.

*Profesionalismo Galicia*: reconoce el esfuerzo de los empleados que terminan su carrera de grado.

En el marco de este programa, se otorgaron 1.070 premios, de los cuales el 50% fueron elegidos por los propios compañeros.

Para el año 2011, y con el objetivo de impulsar una inversión social eficiente, dirigida a su grupo de interés **Comunidades**, el banco fortaleció su sistema mediante el cual evalúa los programas que impulsa. De esta forma desarrolló una *“Matriz de Análisis de Impacto Social”* con 70 indicadores claves, que les permitió diagnosticar, analizar, medir y evaluar en términos cualitativos y cuantitativos su inversión. Esta matriz les permitió considerar tres niveles: Nivel de la Organización, Nivel del Programa y Nivel del Impacto generado en la comunidad, como así también optimizar su inversión a partir de la medición del verdadero aporte del banco en cada comunidad y dejar un valor agregado a las organizaciones con las que trabaja.

El resultado de los programas y proyectos llevados a cabo por el banco en el 2011 fueron: presencia en 24 provincias, 45 programas, alianzas con 73 organizaciones, apoyo a 84 organizaciones sociales, y más de 235.296 beneficiarios entre, Entidades, Escuelas, Alumnos, Docentes, Emprendedores, Desempleados y Pacientes.

Algunos de los nuevos programas/proyectos en sus ejes de inversión social fueron:

- Programa “Portal Presentando Pueblos”: junto a la Asociación Responde, en San Isidro, Provincia de San Juan, capacitan a emprendedores para organizar y preparar sus proyectos y emprendimientos, dándoles visibilidad en el marco de la promoción y difusión del pueblo en el portal.

- Fundación Manos Abiertas: junto al banco realizaron un programa de prevención y asistencia de padecimientos psicológicos derivados de la exclusión social desde una perspectiva individual, familiar y comunitaria, alcanzando a 740 pacientes.

- Fundaleu: junto a la *Fundación Para Combatir a la Leucemia*, se acompañó con el tratamiento, interconsultas y diagnóstico de pacientes oncológicos sin recursos económicos, y contribuyeron con becas de formación de médicos y bioquímicos especializados en oncohematología.

Los resultados del PRIAR para el 2011 fueron: 18.891 beneficiarios, 3.532 voluntarios, 130 proyectos dese que comenzó el programa, 98 proyectos finalizados y 32 proyectos en ejecución.

El trabajo del banco con su grupo de interés, **Proveedores**, se focalizó en 2011 en el desarrollo de una nueva política de tratamiento de proveedores, con el objetivo de promover la cercanía, agilizar los procesos y cumplir con las normativas vigentes del Banco Central de la República Argentina.

A partir de esta nueva política, el banco resolvió que todos sus proveedores se vincularán como clientes, generándoles la apertura de una cuenta a su nombre. Como beneficio, el banco se las otorga sin costo de mantenimiento mientras sean proveedores activos.

### **Medio Ambiente**

En su Programa de Concientización Ambiental, las principales iniciativas desarrolladas durante el 2011 fueron:

✓ Una nueva Taza de interés: en el mes de septiembre, lanzó una campaña de reducción de vasos plásticos utilizados en las máquinas de café y dispensers de agua, del banco, invitando a los empleados a que trajeran sus tazas y vasos reutilizables; además, el PRIAR se sumó a esta campaña, vendiendo tazas a \$10 para colaborar con sus nuevos proyectos.

✓ Tercer concurso de dibujo “Reducir para Cuidar”, que contó con la participación de más de 80 chicos de todo el país.

Para su Programa de Optimización de los Recursos, se reciclaron 72 toneladas de papel blanco y 216 de papeles de su archivo general.

Se entregaron 1.698 bienes deteriorados, 92 bienes a organizaciones sociales y 309 kg de tubos fluorescentes para su tratamiento y disposición final.

Respecto a su Programa de uso racional de la Energía, Agua y Gas Natural, una nueva iniciativa para reducir el consumo de energía, fue la utilización de lámparas de bajo consumo.

Además, continuó reemplazando los monitores tradicionales por monitores LCD, habiendo alcanzado el reemplazo de 549 monitores.

### **Banco Galicia en la Comunidad Financiera Internacional**

En el 2011 el banco adhirió a la *Iniciativa Financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente*<sup>64</sup> (UNEP-Fi, por sus siglas en inglés), una alianza mundial en la que participan otras 190 organizaciones, para compartir experiencias y seguir promoviendo un desarrollo sustentable. Bajo esta adhesión el banco fue el primer miembro oficial de la Argentina, en sumarse a esta iniciativa.

---

<sup>64</sup> Es una asociación mundial única entre el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el sector financiero mundial que trabajan en colaboración para desarrollar y promover los vínculos entre la sostenibilidad y el desempeño financiero.

## CAPITULO IV

### Evaluación de las herramientas y técnicas metodológicas aplicadas a nuestra investigación.

En el presente capítulo desarrollaremos el trabajo de campo realizado para nuestra investigación, con el fin de demostrar como la RSC llevada a cabo por el Banco Galicia, a través de prácticas responsables, es un modo de gestión organizacional, que obliga a la organización a situarse y comprometerse socialmente, en y desde el mismo ejercicio de sus funciones básicas, con gestiones sustentables y sostenibles en el tiempo.

Para esto realizamos entrevistas en profundidad – flexibles, dinámicas, descriptivas y abiertas - a distintos actores sociales, que forman parte de los grupos de interés del banco, a saber: *Empleados, Comunidades, Proveedores, Clientes*, y de esta forma obtener conclusiones que nos permitan cumplir con los objetivos propuestos y verificar la hipótesis del trabajo de investigación.

De los ***Empleados*** entrevistados:

El 80% conoce el significado de la RSE, coincidiendo que ésta, es la forma que tienen las empresas en trabajar y ayudar de manera voluntaria a diferentes grupos, como ser , sus empleados, clientes, ONG y la sociedad en general, a través de prácticas empresariales basadas en sus valores éticos.

El 100% reconoce que el Banco lleva adelante programas y prácticas para ellos, y que los consideran muy importantes, ya que los ayuda a crecer laboralmente dentro de la empresa, y a gozar de beneficios, tanto para su trabajo diario como para su vida familiar. Además, a través del *Programa de*

*Voluntariado* – PRIAR – sienten que “*Ayudan a Ayudar*” a la comunidad en general.

El 90% considera que los beneficios más importantes que el banco les brinda son: capacitación constante, becas de estudio universitario, préstamos personales, colonia de vacaciones, actividades recreativas y deportivas y acceso a descuentos con importantes empresas, a través del programa BIP.

De los **Proveedores** entrevistados:

El 70% considera que los beneficios más importante, de la relación comercial que mantienen con el Banco son: mejor posicionamiento del mercado, incremento en las ventas, comunicación fluida, trabajar con una empresa seria, confianza y credibilidad.

El 95% reconoce que el trabajo que lleva a cabo el Banco, en materia de RSE, con ellos, es muy valorable y que mantienen un sostenible compromiso y dedicación, incorporando año tras año nuevas ideas, programas y prácticas que benefician a su relación comercial.

El 100% consideran, que los principales valores que se deben priorizar para mantener una relación a largo plazo son: transparencia, seriedad, el conocimiento profesional, el buen trato, ética, compromiso, cumplimiento, honestidad y compromiso.

De los **Clientes** entrevistados:

El 90% indicaron, que los beneficios, programas y prácticas más importantes que el banco realiza para ellos, en su trabajo por la RSC, son: *programas Especiales* – bonificación de tasas de interés, préstamos de la Corporación Financiera Internacional, programa de diplomatura ejecutivas de Comercio Internacional – las permanentes mejoras en la atención de los

clientes y calidad de servicio, prestamos para acceso a viviendas, y reconocimientos.

El 80% reconoce haber obtenido en alguna oportunidad, los siguientes beneficios: acceso a préstamos para consumo, préstamos hipotecarios, tarjetas de crédito - Visa, Mastercard, American Express - , tarjeta universitaria Galicia, descuentos y promociones en importantes comercios, y la adhesión al programas de beneficios *Quiero!*

El 100% tuvo en cuenta los siguientes valores para elegir al Banco como cliente: solidaridad, servicios, productos, honestidad, generosidad, fidelidad, confianza, solidez.

De las **Comunidades** entrevistadas:

El 100% consideran que el compromiso que lleva adelante el Banco, en su trabajo sostenible por contribuir al desarrollo del capital social, genera un aporte al crecimiento de las mismas, logrando a partir de su ayuda, poder concretar proyectos, destinados a atender las necesidades de los tres ejes prioritarios: *Salud e Inclusión Social , Educación y Promoción Laboral.*

El 80% reconoce haber recibido ayuda del Banco, a través de su programa de voluntariado – PRIAR – cuyos voluntarios dedicados a la concreción de los proyectos son sus *Empleados.*

El 70% reconoce haber obtenidos importantes beneficios, a través de los siguientes programas impulsados por el Banco: *Mejora de la Calidad Educativa, Fomento a la Formación, Fomento a la Salud e Integración de Grupos Vulnerables, Mejoras en Hospitales y Centros de Salud, Educación a Distancia, Distancia, Becas en Oficios – Escuela Taller, y Alfabetización Complementaria.*<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> El cuestionario y las respuestas han sido corroboradas y se encuentran en poder del profesor tutor.

## CONCLUSIONES

A partir del abordaje bibliográfico y de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas, podemos concluir que las organizaciones, además de ser productoras de bienes y servicios, deben comprometerse e involucrarse en la solución de los problemas de su entorno y de la comunidad, asumiendo un rol protagónico en la construcción de nuevas alternativas ante los problemas *Económicos, Sociales y Ambientales* que se presentan.

A través de la RSE, se puede construir el nuevo significado que tienen o deben tener las organizaciones o empresas con su entorno externo e interno en el marco de la búsqueda por el desarrollo sostenible. Implica una ética cuyos valores y principios referidos al respeto de los colaboradores, al proceso técnico que impacta en el medio ambiente, a la escucha y consulta con los que se vincula (*Stakeholders*), a la transparencia que permita generar identificación y confianza con la comunidad y otros, se haga evidente en la práctica o comportamiento.

Las empresas que incorporan la Responsabilidad Social con sus *Grupos de Interés*, ganan en competitividad, en sostenibilidad, en productividad y en una mejor imagen y posicionamiento. Además, en el futuro habrá menos tolerancia hacia las conductas empresariales socialmente irresponsables porque *“las sociedades se han puesto en marcha y están exigiendo cambios muy de fondo”*

La relación de las empresas con las partes interesadas es la aplicación de una característica esencialmente humana. Escuchar, dialogar y busca

juntos la resolución de desafíos que suelen afectar intereses de distintos actores del sistema social. Es un tema del presente que determina como construimos la sociedad futura. Las empresas con sus gerentes y las partes interesadas con sus dirigentes serán actores de esa sociedad del mañana.

La comunicación es una actividad crucial en toda organización o empresa. De ésta depende la congruencia de su accionar. Uno de los elementos clave tiene que ver con el reporte de sostenibilidad; si bien no es el único mecanismo comunicativo que tiene la organización, permite dar cuenta a todos sus grupos de interés o *stakeholders* de sus esfuerzos y de sus resultados.

Los reportes hacia adentro y hacia afuera de la organización motivan al personal, generan credibilidad y confianza con las partes interesadas incluyendo a sus accionistas, transparentan a la organización; y, desde luego, a darle más herramientas de gerencia para administrar sus recursos y procesos, corregir sus procedimientos además de proporcionar pautas para ordenar y analizar la información, realizar las correcciones procesales y de políticas necesarias para asegurar prácticas socialmente responsables.

## APORTES

El compromiso del Banco Galicia con la *Sustentabilidad*, y su trabajo *Sostenible* por la RSC, a lo largo de su más de 100 años de historia, demostrado en el Capítulo III de esta investigación, justifica que sea un modelo de RSC a seguir.

Como entidad financiera desempeña un rol social clave, ya que su industria es el eje central de actividades que promueven el desarrollo del país como el ahorro, la inversión y el crédito. Su aporte en este sentido incentiva la producción, la creación de trabajo en todas las provincias, oportunidades de crecimiento personal, la planificación familiar y personal a largo plazo y una gestión responsable de los recursos.

En términos generales para todas las empresas, incluyendo los bancos privados y públicos del sistema financiero argentino, es aconsejable que las mismas consideren a la RSC como parte de su cultura organizacional y no como algo añadido.

Para aquellas que no lo han logrado aún, se les recomienda elaborar un plan de acción que puede resumirse en tres partes fundamentales:

**Análisis:** determinar en qué situación se encuentra la organización en la actualidad y definir la misión, visión, objetivos, valores y código ético de la empresa, de manera de equilibrar sus acciones e incluyendo a los públicos interesados.

Este proceso se debe dar, dentro de un marco de integridad que incluya a todos los actores en juego. Evitando las visiones reducidas o de corto plazo.

**Formulación e implantación gradual** de los modelos de gestión empresarial socialmente responsables, de forma de tal que permita eliminar las diferencias estructurales y funcionales entre la situación actual de la empresa y la que se establezca como objetivo.

Los cambios culturales llevan tiempo, el mismo debe ser transmitido desde los sectores más jerárquicos de la organización hacia abajo, pero con la participación abierta de todos los niveles de la empresa. Es preferible que el programa de RSE tenga un ritmo lento, pero evolucionista y no el vértigo impuesto por metas incumplibles o irreales.

**Evaluación y control:** medición de los resultados mediante indicadores de RSE, elaboración de una auditoría social y medioambiental y redacción de las memorias de sostenibilidad.

Redefinir constantemente el método que utilizan con el fin de lograr los objetivos propuestos, de manera de permitir la modificación de los planes de acción como respuesta a los cambios del contexto. Es por esto, que es imprescindible tener como brújula la sustentabilidad y la creación de valor en lo económico, en lo social y en el medio ambiente.

Es importante considerar que la responsabilidad de la ejecución y el control es tarea del gerente y no pueden delegarse. La estrategia debe ser concreta y debe implementarse una vez formulada por completo, ya que no se debe implementar por partes.

## ANEXOS

Página

<b>Anexo 1:</b> Criterios para la definición de Filantropía empresarial, inversión social empresarial, y responsabilidad social empresarial.....	124
<b>Anexo 2:</b> Ejemplo de estructura de un balance Social.....	126
<b>Anexo 3:</b> Los 10 Principios del Pacto Global.....	127
<b>Anexo 4:</b> Principios de Ecuador.....	128
<b>Anexo 5:</b> Código de Conducta de Proveedores de banco Galicia.....	130

## Anexo 1

### Criterios para la definición de filantropía empresarial, inversión social empresarial, y responsabilidad social empresarial

<b>Concepto</b>	<b>Motivación</b>	<b>Fuentes de recursos</b>	<b>Impacto deseado</b>	<b>Localización del impacto</b>
Filantropía Empresarial (FE)	Exclusivamente altruista	Exclusivamente utilidades	Mejorar la calidad de vida de la sociedad	Entorno externo de la empresa
Inversión Social Empresarial (ISE)	Principalmente, obtención de beneficios para la empresa a través de beneficios a la comunidad	Principalmente, fondos del presupuesto de la empresa	Mejora de vida en la comunidad de influencia de la empresa	Entorno externo de la empresa
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Principalmente, la obtención de beneficios para sus trabajadores, sus familias y la comunidad en la que se asienta con la finalidad de obtener beneficios para la empresa en el mediano y largo plazo.	Utilidades Fondos presupuestales Equipos Recursos Humanos de la empresa	Mejorar la calidad de vida de la sociedad  Mejorar la calidad de vida de la comunidad de influencia de la empresa  Mejorar la productividad de los trabajadores	Entorno interno de la empresa  Entorno externo de la empresa

<b>Concepto</b>	<b>Beneficios esperados por la empresa</b>	<b>Instrumentos de medición de efectos de impactos</b>	<b>Modalidad de la intervención</b>	<b>Instancias que participan en la toma de decisión</b>
Filantropía Empresarial (FE)	Satisfacción personal	Reportes de actividades de la institución ejecutora	A través de terceros A través de fundaciones propias	Directorio
Inversión Social Empresarial (ISE)	Mejoramiento de la imagen y reputación de la empresa	Evaluaciones de proceso no periódicas Evaluaciones de impacto, eventualmente Apreciaciones sobre la repercusión de la acción	Directamente A través de fundaciones propias A través de terceros	Presidencia del Directorio Gerencia General Comités especiales
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Incremento de la reputación e imagen de la empresa Incremento de las utilidades de la empresa Satisfacción personal	Balance social o similares Evaluaciones de impacto Métodos de marketing social	Fundaciones propias Directamente Terceros	Presidente Directorio Directorio Comités especiales Gerencia General Socios

66

<sup>66</sup> **Fuente:** Canessa Illich, Giuliana-García Vega, Emilio. *El ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y en el Mundo*. Editorial Siklos SRL. 1era Edición. Perú 2005. Pág.82-83.

## Anexo 2

### Ejemplo de estructura de un Balance Social<sup>67</sup>

#### **I. ÁREA INTERNA**

Responsabilidad social de la empresa con sus trabajadores

##### **Características socio laborales del personal**

- I. Características demográficas de los trabajadores
- II. Causas del ausentismo
- III. Rotación de personal
- IV. Jornada laboral
- V. Total pagado por concepto de salarios y prestaciones
- VI. Relaciones con el personal sindicalizado

##### **Servicios sociales de la empresa al personal**

- VII. Salud general
- VIII. Medicina Ocupacional, higiene de trabajo, seguridad industrial, accidentes
- IX. Vivienda
- X. Alimentación
- XI. Transporte
- XII. Asesoría brindadas por la empresa diversos campos

##### **Integración y desarrollo del personal**

- XIII. Información y comunicación
- XIV. Desarrollo del personal (estrategias de participación, evaluación del desempeño, ascensos o promociones)
- XV. Capacitación
- XVI. Educación
- XVII. Tiempo libre

#### **II. ÁREA EXTERNA**

Responsabilidad social con los sectores externos con los cuales la empresa tiene relación.

##### **Relaciones primarias con**

- I. Familia del trabajador
- II. Pensionistas
- III. Accionistas, distribuidores, consumidores, competencia, acreedores y proveedores

##### **Relaciones con la comunidad**

- IV. Comunidad local (empleos, programas, asesoría, conservación del medio ambiente)
- V. Sociedad (nuevas oficinas y plantas, nuevos productos y tecnología propia; contribución a la producción y el consumo nacional, exportaciones, programas especiales)
- VI. Sector público (impuestos, aportaciones a ESSALUD, etc., participación en proyectos de interés regional o nacional, participación de empleados en entidades públicas)

##### **Relaciones con otras instituciones**

- VII. Gremios
- VIII. Medios de comunicación
- IX. Universidades (intercambio de servicios, prácticas de estudiantes)

---

<sup>67</sup> **Fuente:** Canessa Illich, Giuliana-García Vega, Emilio. *El ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y en el Mundo*. Editorial Siklos SRL. 1era Edición. Perú 2005. Pág.60-61.

## Anexo 3

### Los diez principios del Pacto Global<sup>68</sup>

#### **DERECHOS HUMANOS**

**Principio 1.**

Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.

**Principio 2.**

No ser cómplice de abusos a los derechos humanos.

#### **NORMAS LABORALES**

**Principio 3.**

Apoyar los principios de la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva.

**Principio 4.**

Eliminar todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.

**Principio 5.**

Abolir cualquier forma de trabajo infantil.

**Principio 6.**

Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

#### **AMBIENTE**

**Principio 7.**

Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos ambientales.

**Principio 8.**

Promover una mayor responsabilidad ambiental.

**Principio 9.**

Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el ambiente.

#### **ANTICORRUPCIÓN**

**Principio 10.**

Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

---

<sup>68</sup> **Fuente:** Galicia Sustentable. *Pacto Global de las Naciones Unidas*. Disponible en Internet en <http://www.galiciasustentable.com/portal/site/galiciasustentable/menuitem.20ab3143ad7cefd025124405122011ca/> Capturado el 16/06/2012.

## **Anexo 4**

### **Principios de Ecuador**

#### **1: Revisión y Categorización**

El proyecto a ser financiado deberá ser categorizado en función de la magnitud de los potenciales impactos sociales y ambientales definidos por la Compañía Financiera Internacional (IFC).

#### **2: Evaluación Social y Ambiental**

Se evaluarán los aspectos sociales y ambientales del proyecto y, donde corresponda, se propondrán planes de gestión o mitigación para los impactos identificados.

#### **3: Estándares sociales y ambientales aplicables**

Cada proyecto deberá cumplir los estándares definidos para cada industria.

#### **4: Plan de acción y sistema de gestión**

El prestamista preparará un plan de acción para gestionar los hallazgos identificados en la etapa de evaluación.

#### **5: Difusión y consulta**

El prestamista consultará a las comunidades afectadas, ubicadas en el área de influencia del proyecto, de manera estructurada y culturalmente apropiada.

#### **6: Mecanismos de queja**

Para asegurar que la difusión, consulta y relación con la comunidad continuará a lo largo de la construcción y operación, el prestamista establecerá mecanismos de queja, como parte de su sistema de gestión, para recibir y resolver inquietudes relacionadas con el desempeño ambiental y social del proyecto.

#### **7: Revisión independiente**

Un experto en temas ambientales y sociales, externo y no relacionado al prestamista, revisará la evaluación, el plan de acción y el proceso de consulta, y evaluará el cumplimiento de los Principios de Ecuador en cada etapa.

#### **8: Garantías**

El prestamista se compromete a cumplir con la legislación vigente, cumplir con el plan de acción definido en conjunto con la entidad financiera, reportar periódicamente y, donde aplique, poner fuera de servicio las instalaciones.

## 9: Monitoreo y reporte independiente

Un experto externo asegurará que el prestamista efectúe los monitoreos y reportes correspondientes a lo largo de la vida del préstamo.

## 10: Reporte de la Institución Financiera

Las instituciones financieras que adopten los principios de Ecuador se comprometen a informar en forma pública sus procesos y aplicación de los principios.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> **Fuente:** Galicia Sustentable. *Principios de Ecuador*. Disponible en Internet en <http://www.galiciasustentable.com/portal/site/galiciasustentable/menuitem.3bc13bc3bdcc80e025124405122011ca/> Capturado el 16/06/2012.

## Anexo 5

### Código de Conducta de Proveedores de Banco Galicia

	Compromisos hacia nuestros proveedores	Expectativas respecto a nuestros proveedores
<b>Principios y Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cumplir con los principios que guían la conducta de todas las áreas y colaboradores de nuestra Entidad.</li> <li>• A afianzar, tanto interna como externamente, el cumplimiento de los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas<sup>1</sup>, al cual adherimos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que cuenten con valores comunes y afines a los del Código de Ética de Banco Galicia: Responsabilidad, Seguridad, Confidencialidad de la Información, Respeto por la Ley, Lealtad Comercial y Honestidad</li> <li>• Que demuestren contar con mecanismos para la puesta en práctica de dichos valores</li> </ul>
<b>Aspectos Legales e impositivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A asegurar el cumplimiento de requisitos y trámites legales e impositivos.</li> <li>• A no mantener relaciones comerciales con empresas que no cumplan con los requisitos aplicables en materia legal e impositiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que demuestren un cumplimiento de los requisitos y trámites legales e impositivos aplicables a su actividad.</li> </ul>

	Compromisos hacia nuestros proveedores	Expectativas respecto a nuestros proveedores
<b>Integridad Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A manejarnos con transparencia en nuestras comunicaciones y prácticas comerciales</li> <li>• A respetar y hacer respetar los principios éticos que guían las prácticas de compras en relación con aceptación de regalos y con la aceptación de regalos y la existencia de sobornos u otras prácticas ilícitas y/o deshonestas.</li> <li>• A preservar la confidencialidad de la información facilitada por nuestros proveedores.</li> <li>• A asegurar una diversidad de mecanismos que permitan a más candidatos el acceso a oportunidades de abastecer al Banco</li> <li>• A cumplir con los acuerdos comerciales.</li> <li>• A informar oportunamente cambios en políticas y requisitos de relevancia para nuestros proveedores y/o empresas interesadas en serlo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que cuenten con antecedentes que les permitan demostrar su seriedad y confiabilidad</li> <li>• Que cuenten con prácticas que les permitan asegurar la calidad de sus productos/ servicios</li> <li>• Que cuenten con prácticas que les permitan asegurar el cumplimiento de los compromisos de fecha de entrega asumidos</li> </ul>
<b>Medio Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A respetar los requisitos legales aplicables</li> <li>• A cumplir con los principios del Pacto Global relacionados con la protección del medio ambiente, manteniendo un enfoque preventivo, fomentando iniciativas que promuevan mayor responsabilidad social y promoviendo el desarrollo y difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que respeten la legislación ambiental aplicable a su actividad.</li> <li>• Que cuenten con prácticas y mecanismos que les permitan operar de manera ambientalmente responsable, previniendo perjuicios a los recursos naturales de forma acorde a su actividad.</li> </ul>

	Compromisos hacia nuestros proveedores	Expectativas respecto a nuestros proveedores
<b>Información/Transparencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A poner a disposición de los proveedores y quienes aspiren a serlo canales de comunicación que les permitan acceder a la información referente a los procesos de compras y abastecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que mantengan una fluida comunicación con el Banco en temas que afecten la relación comercial con el mismo</li> </ul>
<b>Gestión de riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A identificar y gestionar los riesgos propios de nuestra actividad, incluyendo las actividades propias de selección y gestión de proveedores, de manera de preservar la continuidad de nuestras actividades y las relaciones con todas las partes interesadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que identifiquen y gestionen los riesgos propios de su actividad, de manera de preservar la continuidad de sus actividades y las relaciones con todas las partes interesadas.</li> </ul>
<b>Selección y gestión de proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A contar con criterios y mecanismos objetivos para la selección, gestión y evaluación de los proveedores, reservándonos el derecho de revisarlos y modificarlos según consideremos aplicable.</li> <li>• A informar oportunamente toda modificación realizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que mantengan con sus proveedores relaciones enmarcadas dentro de los principios aquí enumerados.</li> </ul>

	Compromisos hacia nuestros proveedores	Expectativas respecto a nuestros proveedores
<b>Igualdad &amp; Diversidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A acompañar, cuando esto sea posible, el desarrollo de nuestros proveedores</li> <li>• A prevenir conflictos de interés que puedan perjudicar la sana competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que traduzcan sus valores en prácticas no discriminatorias, preferentemente a través de políticas escritas y prácticas que permitan asegurar su cumplimiento</li> </ul>
<b>Calidad de Empleo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A no contratar proveedores para los cuales se constaten conductas irresponsables y/o riesgosas desde el punto de vista laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que respeten la legislación laboral vigente</li> <li>• Que brinden a sus empleados un ambiente de trabajo digno y seguro, así como remuneraciones acordes a las tareas desempeñadas</li> </ul>
<b>Higiene y Seguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A no contratar proveedores que no cumplan con los requisitos legales mínimos de Higiene y Seguridad propios de su actividad, incluyendo cobertura para riesgos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que respeten los requisitos legales mínimos de Higiene y Seguridad propios de su actividad, incluyendo cobertura para riesgos de trabajo.</li> </ul>
<b>Derechos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A respetar y fomentar el cumplimiento de los principios del Pacto Global en relación con la temática de derechos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que cuenten con prácticas que les permitan asegurar el respeto a los derechos humanos en sus actividades, preferentemente a través de políticas escritas y mecanismos que permitan asegurar su cumplimiento</li> </ul>

70

<sup>70</sup> Fuente: [www.galiciasustentable.com.ar](http://www.galiciasustentable.com.ar). Capturado en internet el 10/07/2012.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

Dei, Daniel H. “*La tesis: Cómo orientarse en su elaboración*”. 2ª ed. Editorial Prometeos Libros. Buenos Aires, 2006.

Hupperts, Pierre. “*El tango de la sostenibilidad El desafío de la responsabilidad social empresaria*”. 1ª ed. Editorial Temas Grupo SRL. Buenos Aires, 2008.

Kotler, Philip; Gary, Armstrong. “Marketing”. Editorial Pearson Educación. México, 2004.

Sabino, Carlos A. “*Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*”. Editorial Lumen/Hvmanitas. Buenos Aires, 2008.

Scavone, Graciela M. “*Como se escribe una tesis*”. 1ª ed. 4ª reimp. Editorial La Ley. Buenos Aires, 2006.

Schwalb y Malca. *Responsabilidad Social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Editorial Universidad del Pacifico. 1era edición. Perú 2004.

Senge, Peter M. “La quinta disciplina”. Ediciones Granica S.A. Argentina, 2004.

Vives, Antonio. Estrella Peinado-Vara. “*RSE: La responsabilidad social de la empresa en América Latina*” Editores Vives, Antonio. Estrella Peinado-Vara. Buenos Aires, 2011.

Wayne, Mondy. Noe, Robert M. “*Administración de Recursos Humanos*”. Pearson Educación. México. 2005.

### PAGINAS WEB

Banco Galicia, principal Banco privado del sistema financiero argentino, líder en la provisión de servicios financieros en <http://www.bancogalicia.com.ar/>

Buscador Web, en <http://www.google.com.ar/>

ComunicaRSE, primer medio de comunicación de habla hispana especializado en RSE y Sustentabilidad en <http://www.comunicarseweb.com.ar/>

Fórum Empresa, red de organizaciones cuyo objetivo es fomentar la RSE en sus respectivos países en <http://www.empresa.org/>

Galicia Sustentable, espacio digital del Banco Galicia en el que se busca comunicar las iniciativas y actividades en su trabajo con el desarrollo sustentable en <http://www.galiciasustentable.com.ar/>

Gestiopolis, comunidad virtual de conocimiento en gestión de negocios en <http://www.gestiopolis.com/>

IARSE, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria en <http://www.iarse.org/>

Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social de Brasil en <http://www.ethos.org.br/>

MoveRSE organización sin fines de lucro que reúne a empresarios, ejecutivos y empresas de cualquier tamaño y sector, interesados en desarrollar sus negocios de forma cada vez más inclusiva en <http://www.moveuse.org/>

RSE Online, primer blog Argentino sobre Responsabilidad Social Empresaria en <http://rseonline.com.ar/>

### **INFORMES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

Informe 2005 del Banco Galicia.

Informe 2006 del Banco Galicia.

Informe 2007 del Banco Galicia.

Informe 2008 del Banco Galicia.

Informe 2009 del Banco Galicia.

Informe 2010 del Banco Galicia.

Informe 2011 del Banco Galicia.

### **DOCUMENTOS**

Comisión de las Comunidades Europeas. Libro Verde. *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. 2001