



**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Sede Rosario - Campus Pellegrini**  
**Carrera: Licenciatura en Administración**

**Trabajo Final de Carrera Título:**

*Acciones Sustentable de Servicios Financieros. El caso del Banco Galicia.*

**Alumno:** Nadir Casanova      [mncasanova27@hotmail.com](mailto:mncasanova27@hotmail.com)

**Tutor de Contenidos:** Lic. Oscar Navos

**Tutor Metodológico:** Lic. Magdalena Carrancio

**Diciembre, 2016**

## **Agradecimientos**

A Magdalena Carrancio, por su predisposición, paciencia y motivación. Gracias a su ayuda tuve el incentivo para realizar mi trabajo final.

A Oscar Navos, por aceptar ser mi tutor y brindarme sus conocimientos.

Al personal del Banco Galicia por su amabilidad al responder las preguntas para poder realizar mi trabajo.

A mi incondicional familia la cual me apoyó y motivó en mi proceso de formación profesional.

## **Resumen**

El presente estudio tiene por objetivo general identificar las acciones de marketing social llevadas a cabo por el Banco Galicia a fin de evaluar si las mismas mejoraron su posicionamiento logrando la diferenciación y sentido de pertenencia de sus clientes internos.

El trabajo cuenta con tres capítulos, en el primer capítulo se detalla brevemente la historia del Banco como así también sus propósitos, además se expone el trabajo que el Banco realiza actualmente, cuáles son sus programas de ayuda sustentable hacia la comunidad y el medio ambiente.

Seguidamente, se desarrolla la información teórica necesaria para abordar este caso, se tomaron como referencia autores con conocimientos de temas relacionados principalmente a la sustentabilidad y RSE. Para culminar con el caso de estudio, se aborda la metodología utilizada para resolver la problemática estudiada, se exponen y analizan los resultados obtenidos para luego desarrollar alternativas complementarias a las aplicadas actualmente por el Banco.

## **Palabras Claves**

Sustentabilidad

Responsabilidad Social Empresaria

Posicionamiento Diferenciador

Sentido de Pertenencia

# Índice

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
PROBLEMATIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO .....	3
1.1. Contexto de Estudio: El Banco Galicia.....	3
1.1.2. Pilares de la estrategia de Marketing Social .....	4
1.1.3. Misión, Visión y Valores .....	4
1.2 Estrategia de Inversión Social.....	5
1.3 Ejes de Trabajo con la Comunidad .....	5
1.3.1 Educación.....	6
1.3.2 Promoción Laboral.....	7
1.3.3 Salud .....	7
1.3.4 Política Ambiental.....	10
1.4 Descripción del caso .....	11
1.4.1 Programa de Concientización Ambiental.....	12
1.4.2 Programa de Optimización de Recursos .....	12
1.4.3 Riesgos Ambientales Indirectos.....	14
1.4.4 Sucursales Eco Responsables.....	14
1.5 Planteamiento del Problema.....	14
1.6 Objetivos .....	14
1.7 Justificación .....	15
CAPÍTULO 2.....	16
MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Responsabilidad Social Empresaria .....	16
2.2 Concepto de RSE .....	17
2.3 Diferencias entre Responsabilidad Social Empresarial y filantropía .....	20
2.4 Marketing Social .....	21
2.5 Ventajas Competitivas .....	22
2.5.1 Ventajas Competitivas del Marketing Social.....	22
2.6 Desarrollo Sustentable .....	23
2.6.1 Sustentabilidad.....	23

2.7 Clima Organizacional .....	25
2.8 Cultura Organizacional .....	26
2.9 Cuadro Clasificador de RSE .....	28
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>30</b>
3.1 Metodología .....	30
3.2. Resultados .....	31
3.2.1. Análisis de Datos: .....	31
3.3. Cursos de Acción .....	32
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	<b>33</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>34</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>37</b>

## INTRODUCCIÓN

Para una mayor comprensión del tema es necesario comenzar desde el inicio, lo que desencadenó que hoy en día se hable de Desarrollo Sustentable fue la Revolución Industrial.

Poco a poco, la semilla de una sociedad más avanzada basada en la tecnología iba floreciendo. En aquella primera etapa de la Revolución Industrial, la luz eléctrica, el gas y el transporte público habían venido al mundo. Cambios tecnológicos se mezclaron con cambios culturales.

El aumento de las fábricas y su necesidad de disponer de mano de obra supuso que miles de personas dejaran las actividades que habían llevado a cabo durante generaciones esto produjo un éxodo de población rural, dado que la revolución disminuyó las necesidades de mano de obra en el campo, las personas se trasladaron a la ciudad en busca de una vida mejor. La proliferación de las fábricas dió a muchas personas la posibilidad de optar por una nueva ocupación. Crear fábricas y más fábricas, incentivando el consumo y construir infraestructura para tal, como así también descubrir maneras efectivas de explorar las materias primas, sacándolas y utilizándolas de todas las formas posibles, lo que llevó a un consumo desmedido. Esta manera de desarrollo fue adoptado por muchas sociedades.

La Revolución Industrial cambió de manera radical la sociedad de la época y modificó totalmente las formas de vida de la mayoría de la población en muchos aspectos, siendo totalmente imposible explicar el devenir de la sociedad actual sin tener en cuenta los procesos derivados del avance de la Revolución Industrial.

Este cambio tuvo un impacto ambiental súper negativo. Problemas como el calentamiento global, efecto invernadero, polución del suelo y de los ríos, inversión de temperatura, extinción de animales, entre otras consecuencias.

Desarrollo entonces fue asociado a progreso a todo coste. El cambio empezó a ser idealizado con la constatación de los problemas por parte de los científicos y el comienzo de debates en búsqueda de alternativas, de allí surge tomar conciencia del medio ambiente procurando llevar adelante acciones para cuidar al planeta. Lo ideal es crecer sin destruir el medio ambiente ni acabar con los recursos naturales, y a la vez, vivir de manera más eficiente y productiva.

Uno de los principales retos que enfrenta Argentina en materia de desarrollo sustentable es incluir al medio ambiente como uno de los elementos de la competitividad y el desarrollo económico y social.

Entre los factores clave del desarrollo sustentable, se encuentra el crecimiento poblacional, la demanda energética, el cambio climático, la escasez de recursos y del agua, y el manejo de residuos.

Es por lo antedicho que este trabajo de investigación tiene por objeto de estudio las acciones de sustentabilidad que lleva a cabo el Banco Galicia, el cual se posiciona como uno de los Bancos privados más importante de la Argentina. Consecuentemente, se intentará conocer las ventajas competitivas con las que cuenta el Banco para diferenciarse de sus competidores por ser una empresa sustentable, comprometida con el cuidado ambiental, ya que Galicia considera que esta es la única forma de lograr un desarrollo económico sólido.

Podemos finalizar con una definición de Desarrollo Sustentable, que lo concibe como "... la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades". (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987).

El presente Estudio de Caso se estructura en tres capítulos. Iniciando en el primer capítulo, nos encontramos con la problematización del caso, conoceremos acerca del Banco, su historia, como así también la misión, la visión y los valores del mismo. También encontraremos los programas sustentables que lleva adelante el Banco, finalizando con el primer capítulo se encuentra el planteamiento del problema, los objetivos y justificación del caso. Luego seguimos con el segundo capítulo, en el mismo se desarrolla el marco teórico con los temas relevantes que sirvieron de soporte para realizar dicho trabajo, esto nos deja en el capítulo tres en cual se expone la metodología empleada, también podremos observar los resultados obtenidos en la investigación y cursos de acción a implementar. Para finalizar con este trabajo nos encontramos con la conclusión del caso de estudio.

# CAPÍTULO 1

## PROBLEMATIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

### 1.1. Contexto de Estudio: El Banco Galicia

Banco Galicia fue fundado en 1905. Es uno de los principales bancos privados del sistema financiero argentino, es mismo se posiciona como líder en la provisión de servicios financieros en todo el país, como banco universal y a través de distintas compañías vinculadas y de variados canales de distribución.

Galicia ofrece a su cartera de cliente una amplia gama de servicios financieros, la misma está constituida por más de 7,5 millones de clientes, tanto individuos como empresas. Opera una de las más extensas y diversificadas redes de distribución del sector financiero privado argentino, ofreciendo 423 puntos de contacto con sus clientes por intermedio de sucursales bancarias y centros de banca electrónica, otros 293 correspondientes a las compañías de tarjetas de crédito regionales y 95 a Compañía Financiera Argentina.

Los clientes de Banco Galicia también cuentan con acceso a servicios de banca telefónica, como así también pueden utilizar los servicios de Pc Banking ingresando a la sitio web [bancogalicia.com](http://bancogalicia.com) y debido al auge tecnológico también fue necesario desarrollar una aplicación móvil, la misma se puede descargar sin costo, y se encuentra bajo la denominación de Galicia Móvil. Galicia fue el primer banco de la Argentina en establecer el primer portal financiero de Internet y el primer servicio de pagos mediante teléfono celular.

Galicia busca constantemente propuestas innovadoras para lograr una mayor satisfacción de sus clientes, se caracteriza por ofrecer productos y servicios de calidad.

Se destaca por estar comprometido con el desarrollo sustentable de la Argentina, es por esto que el Banco Galicia considera la Responsabilidad Social Corporativa como un modelo de gestión que atraviesa toda la cadena de valor del negocio. Galicia cuenta con un sitio Web específico dedicado al desarrollo sustentable, en el mismo se ven reflejados los compromisos asumidos, las políticas y los programas implementados.

Como mencionaba anteriormente Banco Galicia está comprometido con el cuidado del medio ambiente. Este compromiso asumido los llevo a impulsar una gestión sustentable la cual consiste en implementar una serie de programas innovadores de inversión social y ambiental que generan una transformación y un impacto positivo en la comunidad. Desde el año 2005 publica de manera anual un Informe de Sustentabilidad, el mismo se encuentra disponible en su sitio Web al alcance de todos.



Uno de los sectores con mayor importancia es el sector financiero, este cumple una función vital para el desarrollo de la sociedad ya que es el eje central de las actividades vinculadas al ahorro, la inversión y el crédito, el mismo se lleva adelante a través del diseño de productos responsables e innovadores, En este sentido, en Banco Galicia trabajan con una visión estratégica generando servicios y productos que estén a la altura de las necesidades de los consumidores y que puedan brindarles una respuesta certera a su exigencia de innovación constante. Además, buscan ser una fuerza de cambio positiva basada en valores y principios corporativos y en la ética de hacer negocios con el objetivo de dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés.

El compromiso de Banco Galicia con una gestión sustentable comenzó hace muchos años, con mayor precisión hace más de 40 años que la Fundación Banco Galicia está comprometida con el progreso de nuestra sociedad. Este compromiso tiene una larga trayectoria, ya que históricamente se ha trabajado con la comunidad y promoviendo el desarrollo de los colaboradores y sus familias. Desde entonces, se ha ido consolidando una gestión orientada a la sustentabilidad incluyendo la misma en la estrategia de largo y mediano plazo de la entidad así como un modelo de gestión integral y transversal a toda la organización. Galicia sostiene que un desarrollo económico sólido sólo puede alcanzarse si se considera a su vez el cuidado del medio ambiente y desarrollo del entorno social.

### **1.1.2. Pilares de la estrategia de Marketing Social**

- Promover una manera de hacer negocios que contemple el entorno.
- Desarrollar acciones concretas que agreguen valor a todos los grupos de interés.
- Acompañar el negocio del Banco fortaleciendo una “Experiencia diferenciadora del Cliente”.

### **1.1.3. Misión, Visión y Valores**

#### Visión

Ser el mejor Banco Universal de la Argentina: el preferido por los clientes y los colaboradores, y el que genera más rentabilidad.

#### Misión

Proporcionar a los clientes una experiencia diferenciadora mediante un conocimiento profundo de sus necesidades financieras y un equipo de personas motivado y cercano para así convertirse en su banco principal.

#### Los Valores

##### **ENTUSIASMO**

Es trabajar con pasión, alegría y optimismo, generando un buen clima laboral, propicio para la formación de equipos motivados y cultura de responsabilidad por resultados.

## INNOVACIÓN

Es la capacidad de generar e implementar nuevas ideas y/o soluciones que permitan la mejora continua y la proactividad frente a las necesidades de nuestros públicos.

## CERCANÍA

Es saber escuchar activamente las expectativas del otro para poder brindarle respuestas acordes a sus necesidades, manteniendo siempre una actitud de respeto, servicio y cordialidad.

## COMPROMISO

Es involucrarse con los objetivos propios, colaborar con los de los demás y dar lo mejor de cada uno para alcanzarlos, buscando un equilibrio entre los resultados económicos, el buen clima de trabajo y la sustentabilidad.

### 1.2 Estrategia de Inversión Social

Galicia busca mejorar de forma sustentable la calidad de vida de la comunidad. Es por esto que considera muy importante invertir en la misma. Define a la inversión social como el uso responsable, proactivo y estratégico de los recursos privados, cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo.

Implementa la inversión social mediante iniciativas en todo el país que instalen capacidades aportando al progreso individual y colectivo.

La estrategia de inversión social que utiliza se basa en tres ejes esenciales de trabajo con la comunidad: Educación, haciendo foco en la Educación Superior y Educación Financiera; Promoción Laboral, expandiendo las oportunidades para emprender e innovar, a través de capacitación a emprendedores y PYMES; y Salud, contribuyendo con el bienestar físico y social de la comunidad, mediante la capacitación en prevención de la desnutrición infantil y mejoras en hospitales y centros de salud. Considera a estas temáticas como pilares claves para la inclusión social y la construcción de una sociedad con equidad.

Complementariamente a estos trabajos, también se ocuparon de la sociedad impulsando el cuidado y la restauración del patrimonio histórico y el apoyo a Organizaciones Sociales que promueven el fortalecimiento institucional y el diálogo entre la Sociedad Civil y los distintos actores que conforman la comunidad.

### 1.3 Ejes de Trabajo con la Comunidad

Como comentaba anteriormente, Banco Galicia trabaja junto a Organizaciones de la Sociedad Civil. Ellas se encargan de realizar el trabajo de campo, aportando especialidad y profesionalismo.

De esta forma, definen tres metodologías de trabajo con la comunidad:

- Programas Insignia: Son aquellos creados por el Banco e implementados conjuntamente con el apoyo de especialistas y Organizaciones de la Sociedad Civil.

- Alianzas estratégicas: Son los acompañamientos en carácter de alianza con distintas Organizaciones Sociales en programas de su propia iniciativa que se encuentren alineados a nuestros ejes de intervención social.
- Apoyos institucionales a OSCs: Son los aportes puntuales a diferentes entidades para ayudarlas a fortalecer sus iniciativas en marcha.

### **1.3.1 Educación**

Cuando hablamos de educación sabemos cuán importante y necesaria es. La educación es una variable crítica para fomentar el desarrollo de las personas y contribuir a su inserción social. Galicia tiene esto muy claro, por este motivo lanzaron programas impulsando la educación financiera y la promoción de la educación superior.

#### Programa “Potenciamos Tu Talento”

Son muchos los jóvenes que poseen un gran compromiso con el estudio y su futuro, pero que lamentablemente no cuentan con los recursos suficientes para poder llevarlos a cabo. Galicia a través de esta iniciativa brinda becas universitarias a más de 240 jóvenes de entre 17 y 23 años de todo el país. El programa se realiza en articulación con Organizaciones Sociales y Universidades en diferentes puntos del país y no sólo comprende un apoyo económico, sino que también les brinda a los beneficiarios una tutoría para acompañarlos durante su carrera y la posibilidad de articular los conocimientos con la práctica profesional dentro del Banco, lo cual es muy alentador en los jóvenes y genera un sentido de pertenencia hacia la organización, por haberles dado la posibilidad de estudiar y además su posterior contratación.

#### Aporte a fondo de becas

Banco Galicia otorga becas anuales a estudiantes de carreras de grado afines con la actividad financiera. Es una iniciativa que busca acercar a los jóvenes de universidades privadas, mejores posibilidades de estudio y desarrollo. Para realizar este programa, Galicia realiza alianzas con dichas instituciones del país.

#### Programa de Educación Financiera

Este programa está orientado a alumnos que estén cursando los últimos años de la escuela secundaria en Escuelas Públicas y Privadas de todo el país, pertenecientes a instituciones educativas o participantes en iniciativas impulsadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.

El mismo brinda a los jóvenes conocimientos y herramientas prácticas y tiene como objetivo empoderarlos en la toma de decisiones económicas y financieras responsables. Además trabaja en el fortalecimiento de valores ciudadanos tales como la responsabilidad, la solidaridad, la administración de los recursos comunes y particulares, el respeto, la cooperación, el compromiso y la transparencia de la información.

### **1.3.2 Promoción Laboral**

Galicia considera al trabajo no sólo como fuente fundamental de sustento humano, sino como un factor que dignifica a las personas. Por eso, a través de los programas que se llevan adelante se propone contribuir a la inserción laboral, la promoción del espíritu emprendedor y a la formación para la empleabilidad.

#### Programa “Del emprendimiento a la PYME”

Desde 2007 lleva adelante a nivel nacional el programa “Del Emprendimiento a la Pyme” que está destinado a emprendedores que posean un negocio de por lo menos un año de antigüedad y un nivel de facturación delimitado.

La transformación de emprendimientos a PYMES contribuye a la generación de empleo y al acceso al sistema financiero posibilitando el desarrollo sustentable.

Este tipo de programa es muy útil hoy en día, debido a que esta generación se caracteriza por ser emprendedora, día a día son más los jóvenes con ideas innovadoras.

#### Finanzas Inclusivas

Promueve el desarrollo de las Microfinanzas a través de una línea de crédito, con el objetivo final de financiar a emprendedores de escasos recursos con fondos para capital de trabajo.

La línea de Mezzofinanzas es una respuesta a la escasa oferta crediticia existente para el segmento compuesto entre los destinatarios de los microcréditos y las PyMEs ya consolidadas.

Esta línea financia a emprendimientos y proyectos sustentables e innovadores, con vocación de escala, que busquen soluciones a problemas sociales y/o ambientales con abordaje de mercado y que cumplan con criterios de sustentabilidad previamente establecidos por el Banco. La línea es una herramienta que pone el acento en la sustentabilidad y en el impacto positivo de los negocios.

Los destinatarios son tanto personas físicas, personas jurídicas u Organizaciones de la Sociedad Civil.

### **1.3.3 Salud**

La salud es un estado de bienestar físico, mental y social, y una condición primordial para el desarrollo personal y social. Con el propósito de promover una mejor calidad de vida en las poblaciones destinatarias, Galicia apoya iniciativas de nutrición, atención médica para personas de bajos recursos y apoyo a la investigación de enfermedades.

#### Prevención de la desnutrición infantil

Lleva adelante esta iniciativa con el objetivo de generar conciencia sobre la relevancia de la nutrición y los hábitos saludables para el desarrollo saludable de los niños. En este marco, capacitan en materia de nutrición, pediatría, estimulación temprana y desarrollo afectivo a líderes sociales locales como docentes, agentes sanitarios, representantes de asociaciones intermedias y referentes barriales; para que actúen como agentes multiplicadores en su respectiva comunidad de influencia.

### Mejoras en Hospitales y Centros de Salud

Con el objetivo de favorecer el desarrollo de entidades públicas de salud, contribuir con la calidad de atención de los pacientes y promover la labor médica de los profesionales; desde el año 2009 el Programa de Mejoras en Hospitales y Centros de Salud impulsa mejoras de aparatología, recursos hospitalarios e infraestructuras destinadas a instituciones de salud públicas de todo el país.

Una acción muy importante que lleva adelante Banco Galicia es el Redondeo Solidario. Es un programa solidario a través del cual Banco Galicia y sus clientes contribuyen con la comunidad acompañando proyectos de entidades de bien público.

Los clientes del Banco que debiten su resumen de Tarjeta de Crédito desde su cuenta pueden solicitar la donación de la suma equivalente al redondeo de los pesos del importe a pagar por la tarjeta de crédito, para destinarlo a proyectos de entidades de bien público seleccionadas para cada campaña.

Las donaciones recibidas, son distribuidas en partes iguales a las siguientes instituciones:

#### Fundación Banco de Alimentos



A través de diversos programas e iniciativas, la Fundación Banco de Alimentos contribuye con la alimentación de más de 94.000 personas por día en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Los fondos serán destinados al Programa “Rescate de Frutas y Verduras” realizado en alianza con el Mercado Central que permitirá mejorar la calidad nutricional de los alimentos entregados diariamente a organizaciones beneficiarias.

#### Fundación Ruta 40



Contribuye al desarrollo integral, la promoción de igualdad de oportunidades y el fortalecimiento de escuelas rurales próximas a la Ruta Nacional 40. El aporte será destinado al “Programa Salud Visual para la Comunidad Educativa”, que acerca médicos oftalmólogos a las escuelas a para que puedan detectar, solucionar y prevenir problemas visuales que causan inconvenientes de aprendizaje, conducta y concentración en los alumnos.

#### Fundación Alfarcito



Promueve el fortalecimiento de las economías regionales y de los productores de las comunidades rurales del departamento de Rosario de Lerma en la Provincia de Salta. Los fondos serán destinados a la compra de una cámara frigorífica para la conservación de la papa andina que permitirá el acopio fuera de estación generando así el aumento de la producción y comercialización.

#### Colegio Madre Teresa



Desarrolla programas integrales de educación y capacitación que promueven la formación integral de niños y jóvenes de familias vulnerables del Gran Buenos Aires. El aporte será destinado al equipamiento del laboratorio de ciencias que permitirá continuar mejorando la propuesta de enseñanza.

El banco Galicia, también está comprometido con el crecimiento de sus colaboradores, por este motivo lleva adelante un conjunto de acciones para lograr la integración de los mismo.

#### Programa de inclusión laboral

Dentro del eje de Promoción Laboral, se realizó este programa, el mismo tiene como objetivo favorecer y promover la integración y formación laboral de personas con discapacidad.

Consiste en acompañarlos en la capacitación y desarrollo de habilidades y competencias que faciliten su inserción laboral. Para ello, Galicia realiza alianzas con distintas organizaciones de la Sociedad Civil especializadas en la temática que son las encargadas de asesorar y seleccionar a los candidatos a través de entrevistas, para que luego ingresen al proceso de selección del Banco. Una vez seleccionados, firman un Contrato de Aprendizaje por un período mínimo de 3 meses y máximo de 12 meses, con la posibilidad de quedar confirmado en el puesto si la necesidad en el sector está vigente y si el desempeño es el adecuado.

#### Experiencia Galicia

Esta iniciativa está dirigida para que jóvenes universitarios que estudian carreras relacionadas con el negocio bancario, lo cuales durante el receso universitario tengan la posibilidad de dar sus primeros pasos en el mundo laboral.

#### Voluntariado Corporativo

Banco Galicia cuenta con un Programa Interactivo de Ayuda por Regiones (PRIAR). Este programa comenzó en el año 2002, como iniciativa de los colaboradores de Banco Galicia, el objetivo del mismo es ayudar a los más necesitados, lo hacen a través de proyectos sustentables en instituciones de bien público.

Desde el año 2003, PRIAR funciona en el marco de la “Asociación Civil Ayudando a Ayudar” y su función es la de dar soluciones a las necesidades de alimentación, salud, educación y recreación de los sectores más marginados y vulnerables de la sociedad.

El objetivo que persigue es dejar nuevas capacidades instaladas, a través de proyectos de mejora en infraestructura, equipamiento y capacitación en comedores, escuelas, hogares y hospitales con la colaboración de clientes, proveedores y amigos.

PRIAR desarrolla proyectos de mediano y largo plazo en todo el país, jornadas de voluntariado de un día y campañas solidarias de recaudación de donaciones. Dado el alcance nacional del programa, PRIAR cuenta con Coordinadores Zonales y Team Leaders que son referentes ante el resto de los colaboradores según la zona o área del Banco.

Conjuntamente con las acciones de Responsabilidad Social, Galicia lleva adelante un conjunto de actividades sustentables.

### 1.3.4 Política Ambiental

Banco Galicia se caracteriza por mantener una política y sistema de gestión ambiental, la cual genera una ventaja competitiva para el negocio y los posiciona como un banco de vanguardia frente a diversos organismos internacionales, esto se debe al auge ecológico que surgió años atrás, hoy en día resulta valioso encontrar empresas comprometidas con el cuidado ambiental.

Entre sus prioridades figuran el consumo eficiente de recursos así como la minimización de residuos y la colaboración con la educación ambiental.

Están enfocados en gestionar el negocio utilizando eficientemente los recursos y reduciendo su propio impacto directo e indirecto, mediante prácticas sustentables. Además, buscan concientizar a sus grupos de interés sobre la importancia del cuidado del ambiente.

A través de su Política Ambiental se comprometen 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 suscribimos como organización.
- Prevenir la contaminación y mejorar nuestro desempeño ambiental a través de la mejora permanente de nuestras prácticas y operaciones.
- Promover un uso eficiente de los recursos naturales de los que disponemos para la realización de nuestro trabajo.
- Promover la conciencia ambiental entre nuestros grupos de interés, estableciendo marcos de actuación responsable que agreguen valor sostenible a la gestión.

#### Sistema de Gestión Ambiental (SGA)

Banco Galicia cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental, dicho sistema le proporciona un marco para gestionar y mejorar de manera activa y sistemática su comportamiento ambiental. A través de este sistema se establece la estructura organizativa, las actividades, las responsabilidades, los procedimientos y los recursos para desarrollar, implementar y hacer efectiva la Política Ambiental de Banco Galicia.

Este estándar internacional de gestión ambiental especifica los requisitos que debe cumplir el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) de una organización:

- Política Ambiental: Establecer una Política Ambiental que incluya los compromisos a los que suscribe la organización.
- Planificación: Relevar todos aquellos aspectos ambientales que sean significativos para la actividad de la organización (impactos ambientales directos e indirectos) y los requisitos legales asociados, y establecer objetivos, metas y programas para gestionar dichos impactos de manera efectiva y planificada.
- Implementación y operación: Establecer recursos, funciones y responsabilidades, tanto para la planificación de actividades como para la

implementación de los programas. Capacitar y fomentar la toma de conciencia de los miembros de la organización respecto de los impactos ambientales significativos del Banco. Difundir los aspectos ambientales identificados y dar respuesta a las inquietudes de todos los grupos de interés en relación con la actuación ambiental del Banco; y establecer los mecanismos de respuesta frente a emergencias con potencial impacto en el ambiente.

➤ Verificación: Establecer indicadores de gestión para monitorear y evaluar, a través de auditorías internas, el desempeño de la organización en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos; evaluar el cumplimiento legal; y establecer acciones correctivas y preventivas para aquellos aspectos en los que el desempeño de la organización sea distinto del esperado.

#### Fondo para la Conservación Ambiental (FOCA)

El Fondo para la Conservación Ambiental tiene el objetivo de incentivar proyectos de investigación y gestión que busquen la conservación ambiental y el desarrollo sustentable del país. Cuenta con el apoyo institucional del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación y de la Administración de Parques Nacionales (APN).

En cuanto a sus proveedores, Banco Galicia se preocupa por trabajar con una cadena de valor para establecer relaciones de confianza, transparencia y respeto, siempre dentro de un marco de responsabilidad y sustentabilidad.

Por este motivo Galicia cuenta con un guía de Proveedores Sustentables, tiene como objetivo promover el consumo responsable ofreciendo un listado de empresas que brindan productos y servicios realizados en el marco del comercio justo y el cuidado ambiental y social. Además de esto cuentan con un Código de Conducta para Proveedores que contiene los principios y valores que guían el compromiso y la Política Ambiental, deben ser firmados por los proveedores al momento de ser dados de alta por el Banco.

Lo que busca Banco Galicia es que sus compras generen un impacto positivo económico, social y ambiental. Es por ello que promueven la utilización de elementos de oficina, regalos corporativos y merchandising que cumplan con estas características.

#### **1.4 Descripción del caso**

Hoy en día las empresas buscan destacarse de sus competidores continuamente, el mercado se ha vuelto muy difícil debido a la gran información disponible. Acompañado de esta situación, nos encontramos con una tendencia de cuidado del medio ambiente, un tema fundamental en el mundo debido al deterioro que sufre nuestro planeta y de los impactos que genera en la sociedad.

Es por esto que los empresarios utilizan esta oleada holística para diferenciarse utilizando herramientas de marketing social.

Con el surgió el auge de la RSE, las grandes empresas comenzaron a implementar sus prácticas. Si bien la primera responsabilidad de una empresa es generar ganancias y cumplir con los aspectos legales e impositivos, los empresarios socialmente responsables se preocupan, entre otras cosas, por el bienestar de su personal, presentar balances



transparentes de sus ganancias respetar el medio ambiente, competir con reglas de juego honestas y colaborar con la sociedad a partir de donaciones.

Años después es común ver que numerosas empresas productoras están socialmente comprometidas con el medioambiente y la sociedad. Se podría decir que hoy en día, la mayoría de los consumidores de este tipo de empresas, da por hecho que estas prácticas se llevan adelante.

Pero con el tiempo, al ver los resultados que generaba el Marketing Social, el número de empresas que implementaban estas prácticas comenzó a crecer y a expandirse en los rubros. Actualmente diversos tipos de organizaciones llevan adelante iniciativas de contribución social, en este caso nos encontramos con una empresa financiera, la cual además de llevar adelante diversas acciones de Marketing Social, como mencione anteriormente, lleva adelante políticas internas de sustentabilidad. El Sistema de Gestión Ambiental abarca toda la organización y se gestiona a través de 4 programas fundamentales:

#### **1.4.1 Programa de Concientización Ambiental**

Informan a todos sus colaboradores y grupos de interés del Banco sobre las iniciativas orientadas a mejorar su desempeño ambiental.

Las principales iniciativas de este programa son:

- Diseño y difusión de material informativo para la concientización ambiental.
- Fortalecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil y con clientes.
- Difusión de su política ambiental y del código de conducta para proveedores entre las organizaciones que forman parte de la cadena de abastecimiento del Banco.
- Elaboración y publicación anual del Informe de Sustentabilidad.

También realizan encuestas ambientales a los colaboradores de la oficina central corporativa, para obtener un diagnóstico sobre el nivel de conocimiento existente sobre la política ambiental del Banco y los programas desarrollados.

Los colaboradores del Banco amplían sus conocimientos mediante la capacitación online sobre medio ambiente.

Para comenzar educando desde temprana edad, Banco Galicia realiza un Concurso de Dibujo Ambiental, con el objetivo de concientizar a los chicos sobre la importancia del cuidado del medio ambiente, es por esto que invitan a los hijos de los colaboradores de Banco Galicia y niños de instituciones beneficiarias a participar del mismo.

#### **1.4.2 Programa de Optimización de Recursos**

Banco Galicia cuenta con una oficina central corporativa, la misma se encuentra en la ciudad de Buenos Aires. El objetivo de este programa es mejorar el desempeño

ambiental de dicha oficina, optimizando el consumo de papel y otros materiales de oficina y promoviendo buenas prácticas tanto en la oficina central como en la cadena de abastecimiento en todo el país.

Una de las acciones fue instalar cestos de residuos que permitan separar materiales reciclables de materiales no reciclables, concientizaron a sus colaboradores para un uso adecuado de los mismos y separan los residuos para disponerlos en bolsas diferenciadas:

- Especiales
- Electrónicos
- Cartuchos de tóner
- Tapitas de plástico

El banco realiza diariamente un intensivo uso de papel y cartuchos de impresión debido a su actividad. Lo que propone este programa es realizar un uso más eficiente de los materiales de oficina, gestionando el consumo de dichos materiales.

A través de las siguientes iniciativas impulsaron un uso más responsable de estos recursos:

- Instalaron islas de impresión que optimizan el consumo de papel y el uso de las impresoras acorde a la necesidad de los grupos de trabajo (blanco y negro, color).
- Configuraron las impresoras para la impresión doble faz.
- Las resmas de papel utilizadas en las oficinas de Banco Galicia están certificadas con el sello FSC o son de Bagazo de caña de azúcar.
- Usan sobres reutilizables.
- Promueven el reciclado de papel en todas sus oficinas y sucursales.
- Utilizan bolsas de polietileno oxibiodegradables para el transporte de documentación interna del Banco.

Con el objetivo de mejorar el desempeño ambiental de la oficina central corporativa, en Banco Galicia adoptan medidas que permiten un uso más eficiente de la energía, el agua y el gas natural. En este marco realizan las siguientes iniciativas:

- Adquirieron aparatos electrónicos con etiquetas de eficiencia energética "Energy Star".
- Regulan las temperaturas confort y los tiempos de utilización de aire acondicionado.
- Optimizan el rendimiento de los equipos de aire acondicionado al mejorar los sistemas de cortinas y películas reflectivas en vidrios de ventanas y puertas.
- Apagan las luces durante el día, para aprovechar la luz natural y automatizando el encendido y apagado de luces en todos los pisos del edificio.
- Programan los ascensores de modo que ahorren energía.
- Utilizan cabinas de tratamiento de aire en modo "free cooling" para aprovechar el aire fresco que ingresa del exterior y minimizar el uso de aire acondicionado.

➤ En 2014, ampliaron el alcance de la medición de energía eléctrica, reportando los consumos reales del 86% de las sucursales.

### **1.4.3 Riesgos Ambientales Indirectos**

Banco Galicia se ha comprometido a incorporar criterios para la administración del riesgo ambiental en sus decisiones vinculadas a operaciones crediticias.

Para ello es intención del Banco estar alienado con las mejores prácticas internacionales y con la mejora continua de los procesos. En el proceso de evaluación y decisión crediticia, el Banco incorpora la evaluación del riesgo ambiental en las operaciones de la cartera comercial. Se analizan aquellas solicitudes de préstamo de largo plazo con destino inversión.

### **1.4.4 Sucursales Eco Responsables**

En el 2013 lanzaron el programa de sucursales eco responsables y año a año viene aumentando el número de sucursales que se suman a esta iniciativa y reciclan papeles y cartones así como también cuidan los recursos naturales en los espacios de trabajo.

A través del premio “Gracias! Por tu Gestión Ambiental” Galicia reconoce de forma anual a las sucursales eco responsables que demuestran un gran compromiso ambiental participando de las iniciativas de cuidado del ambiente enmarcadas en la Política Ambiental del Banco y del sistema de gestión ambiental.

## **1.5 Planteamiento del Problema**

El trabajo se centrará en conocer las ventajas competitivas con las que cuenta el Banco Galicia para diferenciarse de sus competidores por ser una empresa sustentable, comprometida con el cuidado ambiental.

Para ello, nos preguntamos si la manera de hacer negocios enfocada en el cuidado del medio ambiente llevada adelante por Banco Galicia desde 2012 le propiciaron un posicionamiento diferenciador frente a sus clientes internos, generando en los mismos una cultura organizacional más comprometida.

Se tomará como unidad de análisis las sucursales de la ciudad de Rosario en el periodo de estudio desde 2012 hasta el 2015.

## **1.6 Objetivos**

### General:

- Identificar las acciones de marketing social llevadas a cabo por Banco Galicia y evaluar si las mismas mejoraron su posicionamiento logrando la diferenciación y sentido de pertenencia de sus clientes internos.

### Específicos:

- Establecer si las acciones de marketing llevadas a cabo por Banco Galicia lo posicionaron como Empresa sustentable.
- Determinar si dichas acciones generan en los clientes internos una identificación con sus valores, logrando un posicionamiento diferenciador.
- Indagar desde la percepción de los clientes internos, si el compromiso asumido por la política ambiental logra una cultura organizacional más comprometida.

### **1.7 Justificación**

Personalmente me siento muy comprometida con el cuidado del medio ambiente, el marketing social siempre llamo mi atención durante el cursado de mi carrera. En un principio este trabajo iba a ser enfocado a la Responsabilidad Social Empresaria, luego al ver que ya era un tema muy estudiado, decidí trabajar sobre empresas sustentables ya que a mi parecer todas las empresas deberían implementar acciones para contribuir con el medio ambiente y la sociedad. Cuando realizaba la búsqueda de empresas sustentables, encontré que Banco Galicia era una de ellas, lo cual cautivo más mi interés ya que es una empresa financiera y a simple viste no pareciera contaminar, sin embargo Galicia lleva adelante muchas acciones sustentables para cuidar el medio ambiente.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

El presente apartado tiene como objetivo brindar el encuadre teórico de las diferentes variables involucradas en la problemática del Caso bajo estudio. Comenzaremos por el estudio de la RSE para entender cómo se inició el cambio de paradigma que algunas empresas emprendieron años atrás.

Con el pasar de los años era más común escuchar la terminología Marketing Social enfocado al medio ambiente, debido a la importancia que se le fue dando al planeta, muchas empresas optaron por desarrollarse como Empresas Sustentables.

Optar por este tipo de filosofía empresarial trae como resultado ventajas competitivas, tanto los clientes internos como externos de las organizaciones se sienten identificados con estas políticas y es por esto que las empresas pueden obtener un beneficio.

Por lo cual para demostrar esto, enfocaremos el estudio a las siguientes variables: marketing social orientado hacia una empresa financiera, posicionamiento diferenciador y sentido de pertenencia.

#### **2.1 Responsabilidad Social Empresaria**

Aplicar proyectos de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es, hoy en día, un tema fundamental en el mundo como respuesta al deterioro del medio ambiente y de los impactos que genera en la sociedad, además de esto cabe destacar que muchas empresas solo usan la RSE como una herramienta de marketing para aumentar sus ventas vendiendo una mejor imagen, sin tener en cuenta su verdadero objetivo.

Para una mejor comprensión del tema, comenzaremos desde el principio de la Responsabilidad Social Empresaria.

La Responsabilidad Social Empresaria, como una preocupación social o estrategia de acción social, tiene larga data. Si bien es difícil determinar con exactitud cuándo surgió, podemos decir que los primeros pasos fueron desplegados por los Estados y la Iglesia Católica, quienes promovieron e instalaron en la sociedad de fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX, el concepto de trabajador como sujeto de derechos: derecho a un trabajo, a un salario y a un trato justo.

Otro hecho que cumple un rol muy importante en la historia de la Responsabilidad Social, fue la Revolución Industrial. En Estados Unidos y muchos países de Europa surgieron grandes empresas, sus propietarios motivados por diversos intereses, realizaban

donaciones sociales y aportes a la beneficencia pública, estos fueron los primeros registros de filantropía empresarial.

También es importante destacar el legado que dejó la Revolución Industrial su principal consecuencia fue el impulso del mercado y la economía, lo que provocó la mecanización de los procesos productivos lo que derivó en un aumento de producción, también se pudo lograr la división del trabajo, y no podemos dejar de nombrar otro factor importante que fue la globalización.

Estos fueron solo algunos de los cambios que nos dejó la Revolución Industrial, lo que es importante destacar, es que a partir de dicho suceso las organizaciones tuvieron un cambio de paradigma, y se comenzó a buscar la forma de maximizar la productividad y la eficiencia.

Con el paso del tiempo el modelo tradicional dejó de tener éxito, y las organizaciones comenzaron a sufrir inasistencia y desinterés de sus trabajadores, los niveles de producción bajaron y se podía observar el descontento de los empleados. Dado este suceso, era necesario buscar otras alternativas, una nueva visión más amplia para poder motivar a los trabajadores, el factor salario no era determinante en dicha situación, realmente los trabajadores buscaban ser considerados, pertenecer a un grupo y poder participar. Esto provocó que las organizaciones tuvieran que considerar una nueva forma de trabajo, dejando de lado el modelo clásico el cual solo busca maximizar la rentabilidad, más adelante se detallará con más precisión dicho modelo.

La depresión de los años treinta, dio un nuevo empuje a la RSE, pero fueron los movimientos de los años sesenta en EEUU y en Europa, quienes dieron realmente el impulso como una reacción a los efectos negativos de la liberalización económica, sobre los trabajadores y sus derechos más fundamentales y las condiciones de trabajo. En la década de los setenta se especifican cuáles son las responsabilidades de la empresa. Al mismo tiempo, se empieza a hablar de responsabilidad social de la empresa y de resultados sociales (Balterna y Díaz, 2005).

A partir de la crisis de 2001 en Argentina se produjo un cambio en el entorno, volviéndolo dinámico e inestable. Esto llevó a las industrias a replantearse las nuevas formas de competir, a desterrar lo estático que dejaba obsoletos sus éxitos y a renovarse por completo estratégicamente. Esta situación a medida que pasaron los años, se fue agravando no solo para Argentina sino para el mundo entero.

## **2.2 Concepto de RSE**

Cuando hablamos de RSE podemos encontrar más de una definición correcta, todas compartirán características, a continuación citaré algunas de ellas.

La responsabilidad social empresarial (RSE), una nueva forma de hacer empresa, que se vincula en su desarrollo reciente al proceso de globalización de la economía mundial, surge del convencimiento de que la necesidad de innovación empresarial para la competitividad y la sustentabilidad del negocio, debe ir más allá de lo puramente tecnológico para instalarse definitivamente en el ámbito de la gestión y de la relación de la

empresa con su entorno social y medio ambiental y, particularmente, en el espacio de lo laboral.

Según Archie Carroll (1979) quien sostenía que una definición de responsabilidad social, que aborde plenamente toda la gama de obligaciones que la empresa tiene con la sociedad, debe reunir la categoría económica esto significa que debe ser rentable, legal debe obedecer las leyes impuestas, ética tiene que hacer lo correcto aun cuando la empresa no esté obligada a hacerlo y discrecional o filantrópica debe aportar recursos a obras sociales, educativas, recreacionales y/o culturales de desempeño organizacional.

El concepto de RSE se encuentra ligado a cómo las empresas se deben relacionar con su ambiente externo para lograr una eficiente competitividad, continuidad y sostenibilidad de la organización en el tiempo, de manera que logren generar un ambiente propicio para que la organización lleve adelante sus actividades de forma competente. El concepto se desarrolló a partir del interés de los empresarios en mantener una relación armoniosa con la comunidad, el cual si bien tiene bases éticas también responde a una estrategia de permanencia y legitimidad de la empresa en el mediano y largo plazo

Una empresa para lograr el éxito, no solo debe dar valor a los accionistas, sino generarlo con la comunidad en su conjunto.

Como mencionaba anteriormente, existen muchas definiciones sobre RSE, ellas son muy similares entre sí. Sin embargo opte por elegir una en particular como base para el desarrollo del trabajo.

"Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales" (Martins De Oliveira, 2010).

En las empresas se dieron una serie de cambios que justifican el papel que hoy juega la RSE.

Podemos diferenciar dos tipos de gestiones. Por un lado la gestión tradicional de una empresa basada en los principios de la economía clásica, donde el objetivo prioritario es maximizar únicamente los beneficios de los accionistas y/o propietarios, de una de gestión alineada con el pensamiento de RSE, donde sin dejar de lado este criterio se tendrán en cuenta las demandas de todos los clientes.

Es la sociedad la que demanda comportamientos éticos. Es por ello que las empresas cambian de un modelo económico clásico a un modelo socio-económico que pone de manifiesto la importancia de la RSE.

Las organizaciones de consumidores exponen su inquietud por disponer de información fiable sobre las condiciones éticas, sociales y ecológicas para orientar sus decisiones de compra.

Según Roitter, dependiendo de los objetivos económicos, comerciales e institucionales que las empresas persigan, las mismas pueden vincularse de diversas maneras con la sociedad siguiendo alguna lógica o idiosincrasia específica.

#### Relación de actividades sociales con objetivos de producción:

\* Acción complementaria: Incluye todas aquellas iniciativas que desarrolla la empresa vinculada con sus requerimientos económico-comerciales, pero que no son internalizados totalmente por la firma sino que además generan beneficios a terceros. Ejemplos típicos son los programas de capacitación para empleados, así como los destinados también al público en general, pero que sirven para el reclutamiento de personal, o los programas de reciclaje de materiales para su reaprovechamiento como materia prima.

\* Acción compensatoria: Abarca todas aquellas medidas que adopta una empresa para neutralizar los efectos que sobre el medio ambiente produce su actividad. Se incluyen bajo este concepto las inversiones efectuadas a fin de compensar las externalidades negativas que devienen del proceso de producción o del tipo de explotación que encara la firma. Ejemplo de ello son los programas de tratamiento de desechos o efluentes y los programas de reforestación.

#### Relación de actividades sociales con objetivos comerciales:

\* Patrocinio (Sponsorship): Se manifiesta en el apoyo a eventos y espectáculos puntuales a cambio de un espacio publicitario de relativa importancia, de forma tal que se verifique una asociación entre el nombre de la empresa con valores referenciales de la sociedad. El apoyo a manifestaciones relacionadas con esos valores le permite a la empresa mejorar su imagen y su inserción social, creando un nexo suplementario de fidelidad por parte del público, ya que ante ésta firma patrocinadora aparece como la que ha hecho posible la realización del valorado evento. Se trata de una modalidad de comunicación a través del acontecimiento, y en tanto tal forma parte del mix de comunicación de la empresa (Alegría, 1992).

\* Marketing relacionado a una causa (cause related marketing): Designa una estrategia de comunicación institucional que relaciona la promoción de un determinado producto con una causa de interés social, destinándose una parte previamente establecida del dinero recaudado por la venta de ese producto a una institución que sostenga la causa respectiva.

\* Mecenazgo: Hace referencia al sostenimiento, relativamente extenso en el tiempo, de actividades culturales abiertas a toda la comunidad o de apoyo a trabajos de investigación científica llevados a cabo por personas y/o instituciones. No es sencillo trazar una clara línea divisoria con el Patrocinio o Sponsorship, ya que al igual que éste constituye una forma de comunicación por el acontecimiento. Si bien usualmente se reservan estos últimos para los eventos deportivos, mientras que el término Mecenazgo se usa cuando se apoyan, con carácter relativamente permanente, eventos o proyectos vinculados a las artes o las ciencias, conviene hacer una distinción algo más sustantiva que la ya expresada. En tal sentido, consideraremos que la acción de Mecenazgo se diferencia del Patrocinio, tanto por



el objeto sobre el que recae, como por su relativa permanencia en el tiempo y por estar menos atada a un formato publicitario explícito. En consecuencia, quedan encuadradas dentro de esta categoría el aporte sostenido a expresiones de la alta cultura: museos, orquestas sinfónicas (Orquesta Banco Mayo, por ejemplo), o el otorgamiento de premios regulares a la investigación o a determinadas actividades profesionales o artísticas, tales como los premios Konex, Bunge y B017). Coca Cola, Telefónica de Argentina y otras similares.

#### Relación de actividades sociales con objetivos institucionales:

\* **Filantropía:** Este término es uno de los más utilizados y podríamos agregar de los menos especificados. En este trabajo haremos referencia con él a aquellas acciones genéricamente denominadas benéficas, que incluyen principalmente donaciones en efectivo o en especie, y que generalmente se producen como respuestas a demandas de la comunidad.

\* **Inversión social:** Se trata también de un término que tiene sus complejidades, ya que el vocablo inversión social hace referencia en primer lugar a los desembolsos presupuestarios del sector público destinado a la infraestructura de salud, educación y servicios sociales diversos. A los fines de este trabajo tiene una muy diferente connotación ya que bajo esta denominación común se incluye un conjunto de modalidades de interacción entre la firma y su medio social en las que se pone en juego un mayor grado de involucramiento que las donaciones: ya sea porque implican el diseño y la puesta en marcha de algún proyecto propio o realizado en conjunto con alguna otra organización (partnership), el financiamiento, evaluación y monitoreo de algún proyecto presentado por la comunidad, o la aplicación de sus recursos humanos a una iniciativa social (voluntariado corporativo). (Roitter, 1996).

### **2.3 Diferencias entre Responsabilidad Social Empresarial y filantropía**

Muchas veces se suele utilizar de forma errónea el término RSE confundiéndolo con Filantropía Empresarial.

Según P. Baltera y E. Díaz (2005) la responsabilidad social empresarial se distingue de la filantropía, precisando que la filantropía es básicamente la acción social externa de la empresa, es decir, una acción de ayuda de carácter netamente solidaria o humanitaria.

El beneficiario principal de la acción de carácter filantrópico es la comunidad en sus diversas formas o manifestaciones, es decir, la comunidad organizada y reconocida. En concreto, la ayuda filantrópica se orienta básicamente hacia entidades tales como: consejos comunitarios, organizaciones no gubernamentales, asociaciones comunitarias, fundaciones, universidades, entre otros. Los recursos que se utilizan en este tipo de acciones provienen de las utilidades de la empresa, el impacto de estas acciones no está asociado al campo de actividades de la empresa, es decir, no contribuye o no afecta de forma alguna al desempeño de la firma y no se espera o pretende algún tipo de beneficio o retorno como resultado de esta acción. Por el contrario, la RSE busca beneficios para la firma, al mismo tiempo, que está interesada en el mejoramiento de las comunidades de su entorno y de la

sociedad, sus recursos pueden provenir de las ganancias, o del presupuesto general de la empresa, de sus equipos y recursos humanos.

## **2.4 Marketing Social**

Los acontecimientos que se están produciendo en el comienzo de este milenio, están originando grandes novedades en los mercados, y precisamente el marketing social y el marketing interno actúan como componentes revolucionarios. Se trata de establecer sistemas de gestión que convengan en actuar con todas y cada una de las acciones inteligentes de la empresa, es decir se debe contar siempre, para obtener las mejores actitudes competitivas como afirma J. BARRANCO' con los juicios siguientes:

1. Visión estratégica del futuro.
2. Gestión eficaz y moderna.
3. Directivos profesionales.
4. Personal integrado y motivado.

Estos cuatro aspectos conllevan el que:

- a) El factor humano de la empresa se convierta en un recurso estratégico.
- b) Haya que actuar con buenas estrategias en Recursos Humanos.
- c) La gestión de los recursos humanos.
- d) El directivo de Recursos Humanos debe procurar ser un tratante y conocedor del ámbito interno y del entorno externo de la empresa.
- e) El beneficio y finalmente éxito de la empresa dependen del esfuerzo combinado y coordinado de todos los componentes de la empresa (Abascal Rojas, 2005).

En los últimos años, la empresa ha adquirido un compromiso con la sociedad de la que forma parte y que se ha incorporado en la propia estrategia del negocio como un componente más. Dentro de los planes estratégicos se incorporan políticas concretas de ámbito interno o externo que tienen por objeto desarrollar proyectos de acción social de la propia empresa en colaboración con entidades sin ánimo de lucro. A este compromiso contribuye el marketing social corporativo, permitiendo dotar a la empresa y a sus productos y servicios de atributos solidarios, facilitando que éstos sean así percibidos por el mercado y por el resto de los stakeholders, y reforzando positivamente la imagen y reputación de la organización.

El marketing social corporativo todavía tiene dentro de la empresa un amplio campo por desarrollar, y su éxito será consecuencia de la profesionalidad y creatividad que se emplee en su gestión, además del comportamiento ético que por principio debe regir todas las actuaciones empresariales (Barranco Saiz, 2005).

El Marketing Ecológico surge del marketing social, situándolo como mediador entre los intereses de la empresa y el interés de los consumidores.

El Marketing Ecológico es la manera en la que se percibe y lleva a cabo la relación de intercambio, con el propósito de que sea satisfactoria para las partes interesadas, la sociedad y el medio ambiente, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción de los bienes, servicios o ideas que la contraparte necesita, de forma que, ayudando a la preservación y mejora del medio ambiente, éstos contribuyan al desarrollo sustentable de la economía y la sociedad (Hartmann, et al., 2004).

El Marketing Ecológico tiene la incesante tarea de crear bienes que satisfagan las necesidades de los consumidores, a un precio razonable y cuyo impacto medioambiental sea mínimo. Por otra parte, esta disciplina se orienta en ofrecer una imagen de alta calidad que se manifiesta en los atributos de los productos y de la preocupación de la empresa hacia el entorno. El Marketing Ecológico nace de la preocupación en la sociedad ante el cambio climático, es por ello que las empresas se ven obligadas a adaptarse a las demandas ecológicas del mercado actual y de los organismos reguladores ante las actividades dañinas contra el medio ambiente. (Lorenzo, 2002). Según Terrón (2007), es el efecto de integrar el factor medioambiental en las funciones de marketing tradicional y, por lo tanto, la aplicación de un marketing activo que asegure al consumidor que el producto que está obteniendo responda mejor a sus necesidades en cuanto a la naturaleza, presentación, costo e impacto medioambiental del mismo (Villegas Díaz, 2013).

## **2.5 Ventajas Competitivas**

Las ventajas competitivas podemos definir las como aquellas diferencias positivas que diferencian un producto o servicio del de la competencia. Las ventajas competitivas pueden ser entendidas como aquellos elementos diferenciadores percibidos por el consumidor, ya sea mejor calidad, precio, promoción, servicio, equipo humano que hacen que un producto o servicio obtenga una ventaja sobre el de su competidor.

### **2.5.1 Ventajas Competitivas del Marketing Social**

Cuando las empresas realizan marketing social incorporan una serie de reglas y normas voluntarias que crean un nuevo compromiso de la empresa con la sociedad y el medio ambiente que se traducen en ventajas competitivas para las organizaciones que la apliquen.

Las organizaciones deben abordar esta nueva visión de negocios ejecutando diversas acciones que le produzca un mayor beneficio social y medio-ambiental como así también un aumento en las ganancias.

Como mencione anteriormente, el mercado global es cada vez más cambiante y competitivo por lo que las empresas deben reforzar y adaptar continuamente sus estrategias y procesos de forma proactiva para poder integrar el marketing social a la gestión empresarial y así lograr una mayor valoración por parte de los clientes, tanto internos como externos que le otorgara a la empresa una ventaja competitiva.

Para que esta herramienta les sirva a las organizaciones y las mismas puedan alcanzar un mayor nivel de competitividad se debe trabajar tanto en las dimensiones internas de la organización como en las externas de forma integrada, logrando de esta forma aprovechar las oportunidades del mercado y cautivando a los clientes y

consumidores que dirigen sus preferencias hacia los productos y/o servicios de las organizaciones que demuestren que desarrollan sus actividades y procesos de forma socialmente responsable y considerando el daño ambiental, ya que ofrecen un mayor valor agregado en sus productos y servicios comparación con sus competidores. Es por esto que las empresas logran diferenciarse y cautivar a sus clientes tanto internos como externos.

Según Carneiro (2004) el marketing social, más precisamente la Responsabilidad Social se explica desde dos perspectivas la interna y la externa, la primera relacionada a los asociados y trabajadores y la segunda referida a la comunidad, proveedores y clientes.

En cuanto a la "Competitividad Interna" para poder llevar a cabo una gestión responsable la organización debe poner sus esfuerzos y trabajar para poder lograr el mayor rendimiento y eficiencia posible en todos los recursos que utiliza para llevar a cabo sus actividades preservando los recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras y maximizando el impacto positivo de sus actividades, además de esto motivar a sus clientes internos a implementar acciones sustentables.

En tanto, lo que refiere a la "Competitividad Externa" la organización debe lograr un posicionamiento, diferenciación y reconocimiento por parte de los consumidores, las organizaciones debe posicionarse ante ellos como una empresa socialmente responsable y comprometida con sus acciones ambientales, esto es el resultado de adoptar y cumplir con las normativas y estándares naciones e internacionales(Baltera y Díaz, 2005).

## **2.6 Desarrollo Sustentable**

*“El futuro está en nuestras manos, juntos, debemos asegurarnos de que nuestros nietos no tendrán que preguntarnos por qué no logramos hacer lo correcto dejándoles sufrir las consecuencias”* (Ban Ki-moon, 2007).

Debido a la preocupante necesidad de preservar el medio ambiente, surge un nuevo modelo denominado Desarrollo Sustentable. Este concepto se ha ido complementando, según (Pereira, 2006) el mercadeo ecológico busca realizar productos sostenibles, es decir, aquellos que satisfagan una necesidad definida utilizando la mínima cantidad de material y energía, así como pocos residuos y contaminación mínima a lo largo de todo su ciclo de vida.

El objetivo del desarrollo sustentable es lograr un desarrollo equilibrado con crecimiento económico, equidad social y utilización racional de los recursos naturales con el fin de satisfacer las necesidades de las presentes generaciones sin comprometer la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades (Varsavsky y Fernández,2003).

### **2.6.1 Sustentabilidad**

El principio de sustentabilidad emerge en el contexto de la globalización como la marca de un límite y el signo que reorienta el proceso civilizatorio de la humanidad. La crisis ambiental vino a cuestionar la racionalidad y los paradigmas teóricos que han impulsado y legitimado el crecimiento económico, negando a la naturaleza.

La sustentabilidad ecológica aparece así como un criterio normativo para la reconstrucción del orden económico, como una condición para la sobrevivencia humana y un soporte para lograr un desarrollo durable, problematizando las bases mismas de la producción.

Leff sostiene que el término sustentable, implica la internalización de las condiciones ecológicas de soporte del proceso económico, que aduce a la durabilidad del proceso económico mismo (Leff, 1998).

Se define entonces como “sustentabilidad al desarrollo humano que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (CMMAYD, 1987).

Elkington (1994) sostiene que los tres pilares de la sustentabilidad son el económico, el ambiental y el social. El desarrollo económico será sustentable si respeta al medio ambiente y la equidad social (Amato, 2015).

La “sustentabilidad empresarial” es un nuevo paradigma en la gestión de las empresas. Es una alternativa al modelo de crecimiento tradicional y de maximización de la rentabilidad (Wilson, 2003). Algunas veces se utiliza este término en conjunto y como sinónimo de otros tales como desarrollo sustentable y responsabilidad social empresarial. Sin embargo, ninguno de estos dos conceptos define por sí sola a la sustentabilidad empresarial, sino que es la mezcla de ambos lo que logra formular una nueva tendencia en las empresas (Portales, García De LaTorre, 2009).

Dentro del marco conceptual del desarrollo sustentable el desafío esencial que enfrentan las industrias es reducir los niveles de contaminación, de generación de residuos y de consumo de energía y materias primas: en una forma tal que sea consistente con los requerimientos de la sustentabilidad ambiental y que los mismos se mantengan a largo plazo y al mismo tiempo seguir siendo competitivos y tener rendimiento económico.

Las estrategias productivas que permiten aproximarse a este fin se centran en la prevención. De allí surge el concepto de Ecoeficiencia, dicha estrategia afirma que, es posible que una empresa pueda ser competitiva y al mismo tiempo logre objetivos de excelencia ambiental.

La ecoeficiencia es la manera en que se mide la vinculación entre la economía y medio ambiente en una perspectiva práctica de la sostenibilidad. Apunta al tratamiento de los recursos naturales, tanto materias primas como insumos energéticos.

Uno de los aspectos que diferencia claramente a la ecoeficiencia de otros enfoques de sustentabilidad, es la importancia que asigna al tema específico del uso de los recursos naturales como elemento del desarrollo económico. En este plano hay tres dimensiones principales:

- a) El uso de los recursos naturales, sea agua, materias primas, y energía;
- b) La provisión de servicios ecológicos, en particular para contribuir a la vida del ecosistema y absorber los desechos de la actividad económica; y
- c) La protección de la diversidad biológica.

La Ecoeficiencia se apoya en dos pilares: reducir la sobre explotación de los recursos naturales (lograr un uso más sostenible) y disminuir la contaminación asociada a

los procesos productivos. Pero apunta aún más allá: busca un incremento de la productividad de los recursos naturales, así como a reducir los impactos ambientales a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos.

Por lo expuesto anteriormente se puede decir que operar de manera ecoeficiente significa pues aunar los conceptos de desarrollo económico sostenible y protección ambiental, en un marco de aplicación a procesos concretos del sector productivo. La ecoeficiencia por eso ha sido calificada de una nueva “revolución tecnológica”

Los indicadores de ecoeficiencia de recursos naturales buscan así medir el uso absoluto de estos recursos, y los aumentos o disminuciones de productividad asociados, como un elemento para definir políticas de sostenibilidad.

Los criterios de ecoeficiencia que son:

- ✓ Optimización del rendimiento de las materias primas empleadas (renovables y no renovables)
- ✓ Optimización del rendimiento energético
- ✓ Minimización (o eliminación si es posible) de la emisión y dispersión de sustancias tóxicas y la generación de residuos y efluentes
- ✓ Aumento de la reciclabilidad
- ✓ Incremento del uso de materiales renovables
- ✓ Aumento de la vida útil del producto

## **2.7 Clima Organizacional**

Décadas atrás se comenzó a observar la importancia que tiene la gestión responsable y adecuada del clima organizacional dentro una empresa, desde el punto de vista ambiental y económico. Los individuos juegan un papel fundamental dentro de las organizaciones ya que sus modos de hacer, sentir y pensar repercuten en el modo en que la organización vive y se desarrolla.

En los últimos años, los trabajadores en general han mostrado insatisfacción respecto al clima organizacional en las empresas, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que se debe prestar primordial atención a su personal. La productividad es el principal problema al que se enfrenta una organización y el talento humano es una parte decisiva de la solución. El clima laboral, influye en forma determinante en diferentes aspectos como: bienestar psicológico, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

La generación de investigaciones que consideren variables como el clima organizacional, la satisfacción laboral o el desempeño toman especial relevancia, pues contribuyen de forma transversal a la gestión de RR.HH. y al bienestar de las personas, ya sea por medio de la detección de necesidades de capacitación, la formulación de programas de promoción de la calidad de vida laboral y de la salud ocupacional, el diseño de sistemas de gestión del capital humano y el fortalecimiento de políticas de desarrollo de personas (Imran et al., 2010).

El clima organizacional se define como: "...las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general" (Brow, 1991).

Litwin & Stringer (1968), definen que el clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos por los trabajadores respecto del sistema formal en que se desenvuelven, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales (características del trabajo, condiciones del empleo, etc.). Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas.

Respecto a la satisfacción laboral, esta ha sido definida de múltiples formas, siendo considerada inicialmente como un estado emocional o afectivo de los individuos hacia su trabajo (Davis & Newstrom, 1999).

## **2.8 Cultura Organizacional**

Cuando pensamos en el término cultura es muy fácil asociarlo al concepto que tenemos instalado en nuestra cabeza, la Cultura Organizacional básicamente es el conjunto de creencias, mitos, valores y estilo de vida de una organización, esto mismo lo sostienen distintos autores.

Se ha demostrado que una buena cultura organizacional mejora el rendimiento de los empleados, a continuación hare una breve reseña según la visión de distintos autores.

Para Ouchi (1982) la cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones, y afirma que, la denominada por él, organización Z tendría unas características culturales muy específicas: confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa (p. 215).

Por su parte, Smircich (1983) planteó la importancia de los sistemas de significados compartidos, al argumentar que "el surgimiento de la organización social depende del surgimiento de esquemas interpretativos compartidos, en el lenguaje y otras interpretaciones simbólicas que se desarrollan a través de la interacción social" (p. 160).

Para Schein (1988), la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Para este autor la cultura puede ser intervenida por la dirección por mecanismos directos como la acción planeada y consciente de sus reacciones frente a las crisis, la planeación de funciones, las recompensas, las prácticas de gestión humana y, en general, por todo aquello que sea atendido, medido y controlado por los líderes; y por mecanismos indirectos de tipo estructural, procedimental, diseño de espacios, manejo de mitos y leyendas y declaraciones formales de filosofía de la empresa.

Años después surge un aporte con una visión más novedosa de la mano de Allaire y Firsirotu (1992), quienes consideran que la organización se constituye por tres elementos interrelacionados: el primero es un sistema socio estructural, que sostiene un sistema cultural; el segundo dicho sistema cultural, que sirve de justificación al anterior, y por

último el tercero, los empleados, que como individuos elaboran activamente una realidad organizacional coherente. De esta manera la cultura organizacional se concibe, a diferencia de valores y principios defendidos por otros autores, como "un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia (como la tecnología, el mercado y la competencia)" (Allaire y Firsirotu, 1992, p. 33).

A los elementos ya mencionados de valores, creencias y principios, Denison (1991) agrega otro factor a la cultura organizacional: "el conjunto de procedimientos, y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos" (p. 2). Además, el investigador concluye que la cultura está asociada con el rendimiento y la efectividad organizacional.

En la década de los noventa muchas investigaciones se orientan a buscar relaciones entre la cultura organizacional y la efectividad organizacional, para tratar de establecer relaciones entre cultura, estrategia y competitividad. Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) identificaron siete características de la cultura que fortalecen la competitividad empresarial: promoción del aprendizaje y del desarrollo humano, distribución de los talentos y recursos entre las unidades organizacionales, innovación, visión de largo plazo, calidad de los productos y servicios, cooperación y los equipos de trabajo y valores éticos.

A diferencia de los primeros autores —que consideraban que la existencia de una cultura fuerte era garantía de éxito empresarial—, las pruebas empíricas comenzaron a mostrar unas relaciones contingentes entre cultura y resultados exitosos (Cabrera y Bonache, 1999). De este modo, ciertos atributos culturales pueden considerarse activos en un determinado entorno competitivo y cargas en otro diferente. Esta posición se vuelve relevante por el surgimiento y consolidación de la teoría de recurso y capacidad, para explicar la competitividad empresarial, ya no a partir de la respuesta interna a los estímulos del entorno, sino desde la posibilidad de desarrollar en el interior de la organización recursos valiosos, escasos, inimitables e intransferibles (Bamey, 1986, 1991). Los recursos intangibles son los más propensos a cumplir estas características y la cultura organizacional será uno de ellos, y se convertirá en fuente de ventaja competitiva sostenida siempre y cuando sea flexible, susceptible al cambio y coherente con la estrategia de la empresa (Cabello y Valle, 2002).

Dada la importancia de la cultura en los resultados de la organización, mucho esfuerzo se ha desarrollado para tratar de encontrar la manera de transformar sus valores, adecuar las prácticas cotidianas e influir sobre las percepciones de los trabajadores, a fin de tratar de obtener condiciones culturales que favorezcan el desempeño de las personas y, por lo tanto, mejorar los resultados de la organización, que en muchos casos ha terminado reduciéndola a una 'ingeniería cultural', donde la dirección tendría el poder absoluto para modelar comportamientos (Urrea, Mejía y Arango, 2000).

El desarrollo sostenible y la sostenibilidad son el objetivo. La responsabilidad social y el comportamiento socialmente responsable son instrumentos eficaces para alcanzarlo. Una corporación que actúe considerando en todas sus políticas su responsabilidad social obtendrá como resultado un crecimiento y una creación de valor sostenible económica, medioambiental y socialmente. Las empresas actuarían de forma socialmente responsable al contribuir al desarrollo sostenible de tal tipo de actividad, sector, modelo y país (Calderón et al, 2003).



## 2.9 Cuadro Clasificador de RSE

Una vez desarrollados todos los temas y con una mejor comprensión de los mismos, podemos observar el siguiente cuadro en el cual se expone las principales características de las categorizaciones de responsabilidad social. El cuadro realiza una clasificación de la RSE, donde podemos observar que las organizaciones puede realizar tres tipos de aportes a la sociedad: **Pre-Responsabilidad Social, Responsabilidad Social Convencional y Responsabilidad Social Plena.**

Cuadro N° 1: Clasificador Nano

<b>Pre-Responsabilidad Social</b>	<b>Responsabilidad Social Convencional</b>	<b>Responsabilidad Social Plena</b>
<b>Acciones que podrían estar implicadas</b>		
Donaciones Contribuciones Campañas publicitarias	Plan de responsabilidad social. Estrategias planeadas y sostenidas en el tiempo. Memorias de Sustentabilidad o Balance Social	Innovación social Innovación disruptiva Modelo de negocio integral
<b>Características de las acciones</b>		
Acciones estancas, por lo tanto asistemáticas	Acciones planificadas, sistemáticas e integradas	Simbiosis entre el objetivo de la organización y fines ambientales y sociales, que traspasan el acento o interés económico como único incentivo
<b>Conceptos asociados a la responsabilidad social</b>		
Filantropía	<i>Triple Bottom Line</i> - Dimensión económica,	Negocios sociales (empresas con fines de

Marketing Social	ambiental y social  Reportes  Balance Social	lucro con sentido social y empresas sociales sin fines de lucro).  Emprendedorismo espiritual. Neuroética
------------------	----------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Noghera López, Yohana (2016). La RSO y el enfoque de gestión. En: Responsabilidad Social Organizacional (RSO). (Material no editado).

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA y RESULTADOS

#### 3.1 Metodología

El presente estudio responde a un diseño Cualitativo. La investigación se condujo básicamente en su ambiente natural, con la finalidad de conocer los puntos de vista y comportamientos de los sujetos de estudio, los clientes internos, sin intentar manipular ni controlar experimentalmente las variables bajo análisis.

La recolección de datos consistió en obtener información acerca de si la realización de acciones sustentables por parte del Banco Galicia se traduce en Ventajas Competitivas según la perspectiva de sus clientes internos.

El tipo de investigación que se llevó a cabo fue descriptiva.

Para la recolección de datos a partir de las fuentes primarias de información, se realizó el siguiente procedimiento:

1. Definición de unidad de análisis, siendo esta los empleados de Banco Galicia, se tomó una muestra de empleados, la cual consistió en diferentes categorías de puestos y años de antigüedad.
2. Determinación del método de recolección de datos, con el que se establecerá una relación con la unidad de análisis mediante una entrevista en profundidad con empleados de distinta jerarquía y diferente sucursales de la ciudad de Rosario.
3. Elaboración del instrumento para recolectar la información, el mismo fue un cuestionario abierto para indagar en profundidad las acciones de sustentabilidad llevadas a cabo por Banco Galicia y el posicionamiento logrado en sus clientes internos.

## 3.2. Resultados

### 3.2.1. Análisis de Datos:

Se realizó una encuesta que fue diseñada a partir del cuadro de operacionalización de variables<sup>1</sup>. Los indicadores detallados en el mismo, nos ayudaron a enfocar las preguntas y de allí poder lograr una conclusión.

Los indicadores de *Marketing Social Orientado hacia una Empresa Financiera, como refuerzo positivo de la imagen y reputación de la organización, ayuda a la preservación y mejora del medioambiente, contribuye al desarrollo sustentable de la economía y la sociedad, aumento de la reciclabilidad y se caracteriza por llevar adelante planes de acción sustentables en el cual se requiere menos materia prima*, me ayudaron a observar cual fue el accionar empleado por el banco con su política de marketing social.

También pude conocer más acerca de acciones que no están publicadas pero son de conocimiento de los empleados, además de la *satisfacción de dichos empleados con las practicas sustentables*, todos coincidieron en lo importante que son las acciones sustentables llevadas a cabo y se puede visualizar el compromiso que el Banco quiso transmitir a sus empleados, ya que logró que pequeñas practicas sustentables como es la *separación de la basura, evitar el uso de material descartable, el ahorro del consumo eléctrico y de agua potable*, los empleados puedan llevarlas a cabo tanto dentro como fuera del Banco contagiándolos de la importancia del cuidado ambiental.

Luego observé los indicadores de *preferencia de los clientes, mejor calidad y equipo humano*, en este caso nos referimos a clientes internos los cuales demostraron estar muy satisfechos con el Banco, manifestando sus ganas de permanecer en la organización a largo plazo, también pude observar que los empleados desarrollan sus tareas de una manera muy cómoda, ya que las condiciones que brinda el Banco son óptimas, lo cual impacta directamente en sus resultados aumentando su rendimiento y también generando que el bienestar de dichos empleados provoque un aumento en la demanda de posibles candidatos. Siguiendo con los indicadores de satisfacción de los empleados, mayor compromiso con la organización, observe que todos los encuestados se consideraban como miembros importantes para el Banco y esto se debe a que la organización los hace sentir de esa manera, es por esto que los empleados valoran tanto pertenecer a la misma. Además todos comparten la misión y visión del Banco como así también tienen en claro los objetivos que este persigue.

Los encuestados coincidieron en que es la primera experiencia laboral que tienen en un Banco, en su mayoría hace más de 5 años que trabajan en la organización. Todos ellos también optarían por el quedarse trabajando en la organización, ya que le dan prioridad a los valores del Banco.

En cuanto a las prácticas sustentables llevadas a cabo por el Banco, todos los encuestados manifestaron tener conocimientos de estas, incluso todos transfirieron los conocimientos adquiridos y los implementaron en su vida cotidiana, este es un claro ejemplo del beneficio de realizar acciones sustentables ya que se puede educar a la sociedad para trabajar en conjunto.

---

<sup>1</sup> Ver Anexos, Cuadro de Operacionalización.

“Sí, me genera orgullo ser parte del banco”<sup>2</sup>

### **3.3. Cursos de Acción**

Una vez realizadas las entrevistas a los diferentes empleados del Banco, se puede comprender que el trabajo que realiza la organización es el correcto, además se visualiza que la implementación de acciones sustentables le otorga una posición diferencial frente a sus competidores, y esto queda claro cuando los empleados afirman su agrado hacia la cultura organizacional del Banco, los mismos comparten los valores, y llevan adelante con compromiso y entusiasmo las acciones sustentables propuestas.

Es tal el compromiso de los empleados hacia la organización que se puede afirmar el éxito que logró Banco Galicia al implantar su forma de hacer negocios, sin dejar dudas acerca de que la misma le otorga ventajas competitivas, otro aspecto que queda en evidencia en el estudio de este caso es la nueva tendencia del cuidado del medioambiente, podemos observar que implementar acciones sustentables ayudo a concientizar a los empleados los cuales trasladaron los conocimientos adquiridos a su vida cotidiana y crearon en ellos un compromiso con el cuidado ambiental.

Sin lugar a dudas la forma de llevar adelante este plan de acción sustentable resulto exitoso para el Banco, por lo tanto una vez evaluado el caso de estudio puedo sugerir como propuesta complementaria, en primer lugar que se realicen talleres de ecología para los empleados, mi idea surge debido a que muchos demostraron interés en el tema de reciclaje y cuidado ambiental.

Otra acción que se podría implementar seria llevar a cabo una campaña de comunicación masiva acerca de los programas sustentables del Banco, ya que los mismos son realmente muy importante y actualmente no cuentan con la publicidad necesaria para que esta información llegue a los hogares, una buena opción sería publicidad en medios de comunicación. Si bien es de común conocimiento que el clima organizacional del Banco es óptimo para trabajar, esto lo menciono ya que en reiteradas oportunidades la organización logró ubicarse dentro de las empresas mejor puntuadas en Argentina debido a su desempeño y prestigio, el Banco debería aprovechar esto y comunicarlo de forma masiva, llevando a cabo la publicidad sugerida puede captar potenciales clientes internos.

Como última propuesta se podría llevar a cabo una estrategia de motivación para los empleados, la forma de implementarla sería premiando a aquellos empleados que participen activamente de acciones sustentables promovidas por ellos, el Banco cuenta con una política de premios y bonos la cual es muy apreciada internamente, si se aprovecha la cultura organizacional con la que se cuenta se podría sacar provecho de la situación y lograr que los empleados se vinculen más con cuestiones ambientales y motivarlos a realizar prácticas sustentables dentro y fuera de la organización.

---

<sup>2</sup> Frase recolectada de una de las encuestas.

## CONCLUSIÓN

Cuando me propuse realizar mi trabajo final busque un tema que fuera de mi interés pero además quería un tema actual, que no se haya abordado hasta agotar opciones de estudio. En una primera instancia había optado por RSE, afinando el lápiz, decidí estudiar a las empresas sustentables. Comencé mi búsqueda y descubrí al Banco Galicia, el mismo se encontraba en el ranking de las empresas Argentinas sustentables, lo cual despertó mi interés dado que es una empresa financiera.

Luego de esta investigación pudimos conocer acerca del Banco Galicia, con mayor profundidad nos detuvimos en la campaña de RSE que lleva adelante el mismo, allí pudimos observar los diversos programas y prácticas con los cuales el Banco colabora con la sociedad y el medio ambiente. Para acotar nuestro tema de estudio nos enfocamos particularmente en las acciones sustentables que este realiza, ese fue el puntapié para la elaboración de este trabajo.

El problema a estudiar era, identificar las acciones de marketing social llevadas a cabo por Banco Galicia y evaluar si las mismas mejoraron su posicionamiento logrando la diferenciación y sentido de pertenencia de sus clientes internos. Para esto tuvimos que abordar teoría y apoyarnos en los conocimientos de diversos autores. Una vez concluida esta etapa era la hora de ingresar al campo y entrevistar a los integrantes de la organización para obtener una respuesta certera, luego del análisis de los resultados podemos concluir este trabajo sosteniendo que aplicar acciones sustentables dentro de una organización nos garantizará ventajas competitivas hacia nuestros competidores, como así también se podrá lograr una cultura organizacional con claros principios y compromiso ambiental.

Gracias a la colaboración brindada por los empleados de Banco Galicia en este estudio de caso, pudimos determinar que las acciones que lleva adelante el mismo lo posicionan como una empresa sustentable ante la perspectiva de sus clientes internos, ya que dichos clientes se sienten identificados con los valores del Banco, logrando obtener un posicionamiento diferenciador para la organización. También pudimos observar la satisfacción de los clientes internos, los cuales manifiestan, que la política asumida por el Banco da como resultado una cultura organizacional más comprometida.

## **Bibliografía**

### Libros

Elegido, Juan Manuel (1998) Fundamentos de Ética de Empresa, México D.F. Editorial IPADE.

Francisco Abascal Rojas (2005) Marketing Social y Ética Empresarial, Madrid, España. Editorial ESIC.

Francisco Javier Barranco Saiz (2005) Marketing Social Corporativo, la acción social de la empresa. Editorial Pirámide.

### Páginas Web

Márquez, Gustavo “Fundamentos e Historia de la RSE” Disponible en Internet en:

<http://es.scribd.com/doc/37199321/Fundamentos-e-historia-de-la-RSE> consultado el 28/11/2013

Balterna Pablo y Díaz Estrella “Responsabilidad Social y Empresaria. Alcances y Potencialidades en materia Laboral”. Disponible en Internet en:

[http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984_recurso_1.pdf)

RSE la conversación. Hacia Más allá de la responsabilidad social: ¿Cambio del marco institucional en América Latina? Disponible en Internet en:

<http://rselaconversacion.com/2010/09/relaciones-internacionales-rse-congreso-virtual-responsabilidad-social-empresarialt>

La razón Social de las Empresas. Una Investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad Argentina. Disponible en Internet en:

[http://www.cedes.org.ar/Publicaciones/Doc\\_c/Doc\\_c115.pdf](http://www.cedes.org.ar/Publicaciones/Doc_c/Doc_c115.pdf)

María Esther Villegas Díaz. Marketing Ecológico: Propuesta para mejorar la sustentabilidad de cuatro PYMES de los sectores industriales, comercio y servicios de la ciudad de Xalapa, Veracruz. Disponible en Internet en:

<https://core.ac.uk/download/pdf/19892423.pdf>

Responsabilidad Social Empresarial alcances y potencialidades en materia laboral. Disponible en Internet en:

[http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984_recurso_1.pdf)

Desarrollo Sostenible. Disponible en Internet en:

<http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/>

Alicia Varsavsky, Daniel Fernández. Indicadores de Sustentabilidad. Se utilizan correctamente? Disponible en Internet en:

[http://nexus.org.ar/trabajos/cssocialesyempresa/indicadores\\_de\\_sustentabilidad.pdf](http://nexus.org.ar/trabajos/cssocialesyempresa/indicadores_de_sustentabilidad.pdf)

Enrique Leff. Saber Ambiental. Sustentabilidad, Racionalidad, Complejidad, Poder. Disponible en Internet en:

[https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=k5LtOJyQIIQC&oi=fnd&pg=PA11&dq=sustentabilidad&ots=j\\_OG2Vc060&sig=ekdvisRwaVeMSBI79uP6jFxVZvE#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=k5LtOJyQIIQC&oi=fnd&pg=PA11&dq=sustentabilidad&ots=j_OG2Vc060&sig=ekdvisRwaVeMSBI79uP6jFxVZvE#v=onepage&q&f=false)

Celina Amato. Relación entre Sustentabilidad, Responsabilidad Social y Responsabilidad Extendida al Productor. Disponible en Internet en:

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/639491-Amato-Relacion%20entre%20Sustentabilidad%20Responsabilidad%20Social%20y%20Responsabilidad%20Extendida%20al%20Productor.pdf>



Luis Portales, Consuelo García de la Torre, Gloria Camacho y Osmar Arandia. Modelo de Sustentabilidad Empresarial Penta-dimensional: Aproximación Teórica. Disponible en Internet en:

[http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/articulos/9-496-7114dfk.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/9-496-7114dfk.pdf)

Fernando Casado Cañeque (2006) La RSE ante el espejo: carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI; Edición; Prensas Universitarias de Zaragoza.

<http://globalcad.org/wp-content/uploads/2012/06/La-RSE-ante-el-espejo.pdf>

Página Web Banco Galicia.

<http://www.galiciasustentable.com.ar/banca/online/sustentable/web/BancoGaliciaSustentable>

## Anexos

Cuadro de Operacionalización de Variables

Variables	Definición Conceptual	Valor/Categorías	Definición Operacional (Indicadores)
Marketing Social Orientado hacia una Empresa Financiera	Desarrollo equilibrado con crecimiento económico, equidad social y utilización racional de los recursos naturales con el fin de satisfacer las necesidades de las presentes generaciones sin comprometer la capacidad de futuras generaciones	Visión Estratégica del Futuro. Gestión Eficaz y Moderna. Directivos Profesionales. Personal Integrado y Motivado.	Refuerza positivamente la imagen y reputación de la organización. Ayuda a la preservación y mejora del medio ambiente. Contribuye al desarrollo sustentable de la economía y la sociedad. Crea bienes que satisfagan las necesidades de los consumidores, a un precio razonable y cuyo impacto medioambiental sea mínimo. Se caracteriza por llevar adelante planes de acción sustentables en el cual se requiere menos materia prima. Aumento de la reciclabilidad. Incremento del uso de materiales renovables. Aumento de la vida útil del producto.
Posicionamiento Diferenciador	Es una cuestión de percepción, y consiste en conseguir que la marca se instale en la mente de los clientes asociada al concepto que se haya definido, se debe destacar un "elemento diferencial" del producto, marca, etc.,	Estrategia Empresarial	Preferencia de los clientes, lo que provoca un aumento de ventas y consumo.  Mejor calidad, precio, promoción, servicio, equipo humano.

	<p>respecto a su competencia. Algo que lo hace distinto, mejor, más atractivo, más deseable.</p>		
<p>Sentido de Pertenencia</p>	<p>Se define como el compromiso que un empleado desarrolle frente a la compañía es una gran ayuda para el logro de las tareas individuales y de los objetivos de la organización, se reconoce como una ventaja competitiva para la organización por el grado de compromiso, profesionalismo y pertenencia que tengan hacia ella, sus operaciones y objetivos. En cuanto al trabajador, son factores que brindan mayor bienestar y satisfacción.</p>	<p>Estrategia Empresarial Entorno social y cultural</p>	<p>Satisfacción de los empleados, optimiza el rendimiento. Bienestar psicológico, mayor compromiso con la organización, fácil adaptación.</p>